

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

**Bedarfsgerechte Gestaltung von Einzelcoaching-Angeboten für
Führungskräfte in Kommunalverwaltungen**

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades eines
Master of Arts (M. A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Steven Sonnet

Studienjahr 2017

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider

Zweitgutachterin: Dr. Hanne Weisensee

Abstract

Der gegenwärtige gesellschaftliche und demografische Wandel erfordert auch in Kommunalverwaltungen ein immer höheres Maß an Flexibilität und Effizienz. Bei sich schnell verändernden Rahmenbedingungen ist eine fortlaufende Anpassung von Kompetenzen und Fähigkeiten, insbesondere bei den Führungskräften, unabdingbar. Klassische Fort- und Weiterbildungsangebote reichen dafür nicht mehr aus, weshalb (Einzel-)Coaching als individuelle und maßgeschneiderte Alternative zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Einzelcoaching-Angebote gestaltet werden müssen, damit sie von Führungskräften akzeptiert und nachgefragt werden. Auf Basis einer qualitativen und quantitativen Untersuchung durch leitfadengestützte Experteninterviews werden akzeptanz- und nachfragebeeinflussende Faktoren ermittelt. Aus den gewonnen Erkenntnissen werden Empfehlungen für die Gestaltung von Einzelcoaching-Angeboten abgeleitet.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Verzeichnis der Anlagen	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
2 Bedarfs-, Akzeptanz- und Nachfragefaktoren bei Einzelcoaching- Angeboten für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen	5
2.1 Definition Coaching.....	5
2.2 Qualitativer Coaching-Bedarf von Führungskräften in Kommunalverwaltungen.....	8
2.2.1 Ermittlung von Coaching-Bedarf und -Bedürfnis	8
2.2.2 Coaching-Themen und -Anlässe von Führungskräften in Kommunalverwaltungen	10
2.2.3 Systematisierung von Coaching-Themen und -Anlässen.....	13
2.3 Der Einfluss von Akzeptanzfaktoren auf die Annahme des Coaching-Angebotes.....	14
2.3.1 Akzeptanzfaktor „Kennen“	16
2.3.2 Akzeptanzfaktor „Können“	18
2.3.3 Akzeptanzfaktor „Wollen“	19
2.3.4 Akzeptanzfaktor „Sollen“	22
2.3.5 Schlussfolgerung	24
2.4 Nachfragefaktoren und deren Auswirkungen auf die Nutzung von Coaching	24
2.4.1 Nachfragestiftende Faktoren	25
2.4.2 Nachfragehemmende Faktoren	27

3 Einzelcoaching in Kommunalverwaltungen am Beispiel	
der Stadt Musterstadt	32
3.1 Das Coaching-Angebot der Stadtverwaltung Musterstadt	32
3.2 Forschungsfrage.....	34
4 Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse	35
4.1 Methodik der Datenerhebung	35
4.1.1 Stichproben.....	36
4.1.2 Erhebungsinstrument Interviewleitfaden	39
4.1.3 Untersuchungsdurchführung	42
4.1.4 Dokumentation der Interviews	45
4.2 Methoden der Datenanalyse	46
4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	46
4.2.2 Quantitative Inhaltsanalyse	49
5 Ergebnisse und Interpretation	50
5.1 Darstellung und Interpretation der qualitativen Ergebnisse	50
5.1.1 Gemeinsame Ergebnisse in den Stichproben	51
5.1.2 Unterschiedliche Ergebnisse in den Stichproben	62
5.1.3 Identifizierung von geschlechterspezifischen Besonderheiten	65
5.1.4 Identifizierung von altersspezifischen Besonderheiten.....	68
5.1.5 Interpretation der qualitativen Ergebnisse.....	70
5.2 Darstellung und Interpretation der quantitativen Ergebnisse	79
5.2.1 Unterschiedliche Ergebnisse in den Stichproben	81
5.2.2 Identifizierung von geschlechterspezifischen Unterschieden	82
5.2.3 Identifizierung von altersspezifischen Unterschieden.....	83
5.2.4 Interpretation der quantitativen Ergebnisse.....	84
6 Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung eines bedarfsgerechten	
Einzelcoaching-Angebotes für die Stadtverwaltung Musterstadt	86
7 Resümee	90
8 Ausblick	93
Anlagen.....	94
Literaturverzeichnis	127
Erklärung	136

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	zirka
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
d. h.	das heißt
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
insb.	insbesondere
M	männliche Führungskraft
S.	Seite
sog.	sogenannte
U50	Führungskräfte unter 50 Jahren
Ü50	Führungskräfte über 50 Jahren
W	weibliche Führungskraft
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell "Akzeptanz der Änderung"	15
Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Zuordnung zu den Stichproben.....	44
Abbildung 3: Stichprobenübergreifende Verteilung der Antworten	80
Abbildung 4: Verteilung der Antworten nach Stichproben (gewichtet).....	81
Abbildung 5: Verteilung der Antworten nach Geschlecht (gewichtet)	82
Abbildung 6: Verteilung der Antworten nach Altersgruppe	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner	39
Tabelle 2: Übersicht über die gleichen Kategorien in den Stichproben 1-3.....	51
Tabelle 3: Übersicht über die unterschiedlichen Kategorien in den Stichproben .	62

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Beiblatt zu den Interviewleitfäden	94
Anlage 2: Interviewleitfaden 1	97
Anlage 3: Interviewleitfaden 2	103
Anlage 4: Interviewleitfaden 3	110
Anlage 5: E-Mail-Vorlage zur Bestätigung der Interviewtermine	116
Anlage 6: E-Mail-Vorlage zur Vorbereitung der Interviewteilnehmer	118
Anlage 7: Zuweisung zur Stichprobe (blanko).....	119
Anlage 8: Zuweisung zur Stichprobe – I6	120
Anlage 9: Zuweisung zur Stichprobe – I7	121
Anlage 10: Zuweisung zur Stichprobe – I9	122
Anlage 11: Bezeichnung der Kategorien (Gesamtübersicht)	123
Anlage 12: Quantitative Auswertung (Auszählung der Antworten)	124

Hinweis zur Verwendung weiblicher und männlicher Formulierungen

Um die Lesbarkeit der vorliegenden Arbeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet.

Der Verfasser weist deshalb darauf hin, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.

1 Einleitung

„Man kann einen Menschen nichts lehren. Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“

(Galileo Galilei, 1564-1641)

Der Hochgeschwindigkeitswandel, den unsere Gesellschaft derzeit durchlebt, ist insbesondere durch die Digitalisierung und den demografischen Wandel gekennzeichnet. Die Spuren des Wandels lassen sich nicht nur im Privatleben, sondern vor allem in der Arbeitswelt feststellen. Sowohl in globalagierenden Wirtschaftskonzernen als auch in kleinen und mittleren Unternehmen sind Umstrukturierungsprozesse aufgrund von Rationalisierungsbestrebungen, zunehmender Komplexität von Arbeitsabläufen, Digitalisierung und des Fachkräftemangels aktuelle Herausforderungen. Betroffen sind dabei aber nicht nur Organisationen der freien Wirtschaft, sondern auch jene des öffentlichen Dienstes. Insbesondere in Kommunalverwaltungen sind derzeit erhebliche Veränderungsprozesse zu beobachten, wie bspw. die Reduktion von bürokratischen Kulturmustern, die Neuentwicklung formaler Strukturen (Stichwort: New Public Management) sowie die Einführung neuer Formen der Personalarbeit.¹ Auch die Digitalisierung bringt für die Rathäuser und Landratsämter nicht unerhebliche Veränderungen mit sich. Diese machen sich einerseits, z. B. in Form von Dokumentenmanagementsystemen innerhalb der Organisation bemerkbar, andererseits aber auch bei nach außen gerichteten Dienstleistungen, wie Bürger/City-Applications oder bürgerfreundlichen E-Government-Angeboten.

1.1 Problemstellung

Die fortschreitende Dynamik verlangt sowohl bei finanziellen als auch bei zeitlich begrenzten Ressourcen ein immer höheres Maß an Flexibilität und Effizienz, insbesondere von Führungskräften.² Ihnen obliegt es, die Leistungsfähigkeit, Kreativität und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Daneben müssen sie auch Impulsgeber und Motivatoren für notwendige

¹ Vgl. Lärm, S. 265.

² Vgl. Kniep-Taha, S. 5.

Innovationsprozesse sein. Bei Rahmenbedingungen, die sich zunehmend schneller verändern, ist eine fortlaufende Anpassung der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten elementar. Jahrelang wurden von Führungskräften dafür klassische ein- oder mehrtägige Fortbildungen genutzt. Aufgrund der knapper werdenden Zeitressourcen, fühlen sich heutzutage immer weniger Führungskräfte durch solche Seminarangebote angesprochen. Ein weiterer Grund dafür ist, dass die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründe der Führungskräfte in solchen Fortbildungen nur wenig Berücksichtigung finden.³

Individuelle, maßgeschneiderte Angebote können eine Alternative dazu darstellen. Insbesondere Coaching bietet sich als die Lösung dafür an. Coaching setzt unmittelbar vor Ort an, ist zeitökonomisch, bedarfs- und adressatenorientiert und kann dabei helfen, kurzfristige und passgenaue Lösungsansätze für Frage- und Problemstellungen zu finden.⁴ Im Vergleich zu klassischen Fortbildungen hat Coaching den Anspruch, positive Transfereffekte in den Arbeitsprozess hinein zu erzielen.⁵ Coaching unterstützt insbesondere bei der Ausübung der Führungstätigkeit. Der Coach fungiert dabei als Sparringspartner, um sich über kritische Situationen aus dem Alltag, Veränderungs- und Strategieüberlegungen bis hin zu Themen der persönlichen Weiterentwicklung auszutauschen.⁶

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit Einzelcoaching, das ein wirkungsvolles Instrument der persönlichen Weiterbildung und der Selbstreflexion darstellt. Da der Forschungsstand zum Thema Coaching grundsätzlich als defizitär zu bezeichnen ist, soll untersucht werden, welche Auswirkungen die Gestaltungsfaktoren eines Einzelcoaching-Angebotes auf die Zielgruppe hinsichtlich ihrer Akzeptanzhaltung und Nachfragemotivation haben.⁷ Einzelcoaching wird hier in den Vordergrund gestellt, weil es im Gegensatz zu Gruppencoaching individuell auf die Bedürfnisse der gecoachten Person eingeht. Gruppencoaching hingegen wird vor allem dann eingesetzt, wenn ein Team

³ Vgl. Kniep-Taha, S. 5.

⁴ Vgl. Kniep-Taha, S. 5.

⁵ Vgl. Tonhäuser, S. 23.

⁶ Vgl. Stephan, 2010, S. 19; Tonhäuser, S. 51f.

⁷ Vgl. Tonhäuser, S. 89f.; Böning/Kegel, S. 4.

gemeinsame Ziele entwickeln möchte oder arbeitsfähig gemacht werden soll.⁸ Laut Vogelaer wird Einzelcoaching zu 98% in Organisationen, die Coaching anbieten, genutzt.⁹ Das unterstreicht die Relevanz des Schwerpunktes für die vorliegende Forschung. Der Fokus der Arbeit liegt auf der subjektiven Perspektive der Zielgruppe und weniger auf der Sicht der Organisation.

In der vorliegenden Untersuchung beschränkt sich der Autor explizit auf Führungskräfte in Kommunalverwaltungen. Als Führungskräfte in Kommunalverwaltungen gelten alle Beamten und Beschäftigten, die innerhalb einer kommunalen Gebietskörperschaft beschäftigt werden und über disziplinarische Weisungsbefugnis über mindestens eine Person verfügen. Gemeinderat bzw. Kreistag zählen nicht dazu, da sie zwar zur Kommune bzw. zum Landkreis gehören, jedoch nicht in die Verwaltung integriert sind. Zur Begrifflichkeit der Kommunalverwaltung zählen insbesondere Gemeinden, Städte und Landratsämter.

Aus den Vorüberlegungen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

- *Wie muss ein bedarfsgerechtes Einzelcoaching-Angebot gestaltet sein, damit es von Führungskräften in Kommunalverwaltungen akzeptiert und nachgefragt wird?*

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine explorative Untersuchung durchgeführt. Untersuchungsgegenstand sind die Führungskräfte der Kommunalverwaltung „Stadtverwaltung Musterstadt“¹⁰, die exemplarisch zur Beantwortung der Forschungsfrage untersucht werden. Besonderheit ist hierbei, dass die Führungskräfte über unterschiedliches Wissen bzw. unterschiedliche Erfahrungen mit Coaching verfügen.

Im ersten Untersuchungsschritt werden Experteninterviews mit zehn Führungskräften der Stadtverwaltung Musterstadt geführt, die bisher unterschiedliche Berührungspunkte mit Einzelcoaching hatten. So werden diese zunächst in eine von drei Stichproben geordnet, um sie entsprechend ihrer

⁸ Vgl. Kniep-Taha, S. 40ff.

⁹ Vgl. Vogelaer, 2010, S. 7.

¹⁰ Der Name wird auf Wunsch der Stadtverwaltung anonymisiert.

Vorerfahrung bzw. ihrem Wissen, adressatengerecht zu befragen. Bei der Befragung werden, je nach Zielgruppe, einer von drei halbstandardisierten Interviewleitfäden verwendet. Die sich anschließende Auswertung der Interviewtranskripte erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung sowie eine quantitative Inhaltsanalyse.

Ziel der Arbeit ist es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich Ausgestaltungsmerkmale von Einzelcoaching-Angeboten auf die Akzeptanz und die Nachfrage der Führungskräfte auswirken. Dabei wird einerseits untersucht, welche Faktoren sich als relevant erweisen und andererseits, wie diese gestaltet sein müssen, um Akzeptanz zu fördern bzw. nicht zu verhindern. Weiterhin werden Faktoren hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Nachfrage des Einzelcoaching-Angebotes untersucht. Auch hier sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wie die Ausgestaltung dieser Faktoren zu erfolgen hat, um positive Auswirkungen auf die Nachfrage zu erreichen. Aus diesen Erkenntnissen werden der Stadt Musterstadt Empfehlungen gegeben, wie ein bedarfsgerechtes Coaching-Angebot in Musterstadt gestaltet werden kann.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, werden im Folgenden die Begriffe „Coaching“ für „Einzelcoaching“ und „Coaching-Angebot“ für „Einzelcoaching-Angebot“ verwendet.

2 Bedarfs-, Akzeptanz- und Nachfragefaktoren bei Einzelcoaching-Angeboten für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen

Im folgenden Kapitel soll zunächst definiert werden, was unter Coaching zu verstehen ist (Kapitel 2.1). Danach soll der qualitative Coaching-Bedarf von Führungskräften in Kommunalverwaltungen dargestellt werden. Dabei sollen auch typische Coaching-Themen bzw. -Anlässe aufgezeigt werden (Kapitel 2.2). Im Anschluss daran werden die Akzeptanzfaktoren „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ in Bezugnahme auf Coaching vorgestellt (Kapitel 2.3), bevor in Kapitel 2.4 auf nachfragestiftende sowie nachfragehemmende Faktoren eingegangen wird.

2.1 Definition Coaching

Coaching ist wohl eine der intensivsten Formen der Fort- und Weiterbildung. Der Begriff an sich ist nicht geschützt, weshalb es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt.¹¹ Stattdessen gibt es zahlreiche verschiedene Ansätze, Coaching zu beschreiben. Nachfolgend werden ausgewählte Definitionsansätze dargestellt.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. definiert Coaching als eine „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“¹² Rauen spricht bei Coaching von einem „interaktiven, personenzentrierten Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.“¹³ Er betont, dass der Coach keine direkten Lösungsvorschläge liefert, sondern den Coachee¹⁴ begleitet und dabei anregt, eigene Lösungen zu entwickeln.¹⁵ Offermanns beschreibt Coaching als eine „freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete individuelle Beratung, die den oder die Beratene(n)

¹¹ Vgl. Greif, S. 53; Tonhäuser, S. 51; Schreyögg/Schmidt-Lellek, S. XI.

¹² <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, 01.05.2017.

¹³ Rauen, 2014, S. 2.

¹⁴ Die gecoachte Person.

¹⁵ Vgl. Rauen, 2014, S. 3.

darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen.“¹⁶ Greif hebt hervor, dass Coaching zur Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung beisteuern kann.¹⁷ Looss sieht Coaching als Einzelberatung für Führungskräfte¹⁸, Astrid Schreyögg als professionelle Managementberatung.¹⁹

Trotz unterschiedlicher Definitionsansätze und Aspekte haben die aufgeführten Ansätze Gemeinsamkeiten, die als Charakteristika von Coaching gedeutet werden können. So bestätigen alle Definitionen, dass es sich beim Coaching um einen individuellen, dynamischen und vertrauensvollen Beratungsprozess zwischen Coach und Gecoachtem, dem Coachee, handelt. Die Freiwilligkeit ist für das Gelingen und den Erfolg der Beratung gleichermaßen wichtig, wie die Begegnung von Coach und Coachee auf Augenhöhe. Aus diesem Grund kann ein Vorgesetzter niemals Coach sein. Nur wenn Akzeptanz und gegenseitiges Vertrauen vorliegen, hat Coaching Aussicht auf Erfolg. Der Fokus liegt dabei stets auf der Findung von Lösungsansätzen für die vom Coachee geschilderten Situationen und Problemstellungen.²⁰

Der Coach agiert innerhalb der individuellen Beratung als Sparringspartner. Er gibt dem Coachee keine Lösungen vor, sondern er unterstützt ihn dabei, eigene Lösungswege zu entwickeln und auszuprobieren. Der Coachee ist für die Entscheidungen, die er trifft, für die erzielten Ergebnisse und deren Umsetzung stets selbst verantwortlich.²¹ Der Coach unterstützt den Coachee bei der Problem- und Selbstreflexion, gibt Feedback sowie Impulse und ebnet ihm so den Weg, um konkrete, zukunftsorientierte, praxisorientierte Lösungen zu erarbeiten, die genau auf seine individuelle Situation passen.²² Coaching erfordert vom Gecoachten die Bereitschaft, sich zu hinterfragen und gewohnte Denk- und Handlungsmuster abzulegen.²³ Nur so können sich individuelle Handlungskompetenzen sowie die

¹⁶ Offermanns, S. 19.

¹⁷ Vgl. Greif, S. 58.

¹⁸ Vgl. Looss, S. 15.

¹⁹ Vgl. A. Schreyögg, S. 51.

²⁰ Vgl. Offermanns, S. 19; Stephan, 2010, S. 19.

²¹ Vgl. Rauen, 2014, S. 3; Offermanns, S. 19; Stephan, 2010, S. 19; Berninger-Schäfer, S. 19.

²² Vgl. Offermanns, S. 19; Schermuly, S. 130.

²³ Vgl. Gasteiger, S. 12.

Persönlichkeit des Coachees weiterentwickeln.²⁴ Die Grenze von Coaching wird nach herrschender Meinung bei der Therapie psychologischer Störungen gesehen, da die Selbststeuerungsfähigkeit des Gecoachten Grundvoraussetzung für Coaching ist.²⁵

Coaching lässt sich zusammenfassen als eine Maßnahme, um i. d. R. vor Ort, bedarfs- und adressatenorientiert, passgenaue Lösungsansätze zu konkreten Frage- und Problemstellungen zu finden und so die Führungskraft im hohen Maße bei ihren täglichen Herausforderungen zu unterstützen. Meist geht es dabei um konkrete Arbeitssituationen, bspw. Aufgaben oder Veränderungen.²⁶ Ein unabhängiges „Gegenüber“, Zeit und Raum für Reflexion, Feedback und ggf. Neujustierung soll dabei unterstützen. Daneben trägt Coaching maßgeblich zur persönlichen Weiterentwicklung des Coachee bei.²⁷ Es handelt sich bei Coaching allerdings um keinen Defizitausgleich, sondern um eine Maßnahme, bei welcher Entwicklungs-, Potenzial- und Präventivaspekte im Vordergrund stehen.²⁸ Coaching kommt als personenzentriertes Personalentwicklungsinstrument zunehmend eine größere Bedeutung bei.²⁹ Laut Scholer hat kein Personalentwicklungsinstrument solche hohen Potenziale wie Coaching.³⁰ Wie den verschiedenen Definitionen bereits zu entnehmen ist, gibt es *das* Coaching nicht. Stattdessen sind unter dem Begriff verschiedene Ansätze, Methoden und Konzepte zu verstehen – sozusagen verschiedene „Produkte“.³¹ In der vorliegenden Arbeit werden diesbezüglich keine Differenzierungen vorgenommen, sondern es wird von *einem* festen Coaching-Produkt ausgegangen.

²⁴ Vgl. Schermuly, S. 130.

²⁵ Vgl. Offermanns, S. 20; Greif, S. 58; Berninger-Schäfer, S. 26; Kniep-Taha, S. 24f.; Tonhäuser, S. 59ff.

²⁶ Vgl. Kniep-Taha, S. 40.

²⁷ Vgl. Tonhäuser, S. 73.

²⁸ Vgl. Kniep-Taha, S. 39.

²⁹ Vgl. Tonhäuser, S. 50.

³⁰ Vgl. Scholer, S. 56.

³¹ Vgl. Böning, 2000, S. 10; Böning/Fritschle, 2011, S. 64.

2.2 Qualitativer Coaching-Bedarf von Führungskräften in Kommunalverwaltungen

Um den konkreten Coaching-Bedarf und mögliche Coaching-Anlässe der Führungskräfte in Kommunalverwaltungen zu ermitteln, muss zunächst eine Definition und Einordnung von Bedarf und Bedürfnis erfolgen. Danach werden potenzielle Coaching-Themen und -Anlässe von Führungskräften in Kommunalverwaltungen erarbeitet, bevor diese systematisiert werden.

2.2.1 Ermittlung von Coaching-Bedarf und -Bedürfnis

Bedarf setzt sich grundsätzlich aus einem oder mehreren vorhandenen oder erweckten Bedürfnissen zusammen.³² Bedürfnisse sind subjektive oder objektive Gefühle eines physischen oder psychischen Mangels mit dem Wunsch, ihn zu beheben.³³ Die Bedürfnisse des Menschen sind grundsätzlich unbegrenzt, können individueller oder kollektiver Natur sein und verändern sich im Laufe des Lebens.

Spricht man von „Bedarf“ im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen, so muss man feststellen, dass dieser Begriff nicht eindeutig definiert ist.³⁴ Dabei kann einerseits die spezifische Nachfrage von Organisationen bzw. andererseits die Nachfrage von Personen nach bestimmten Qualifizierungsleistungen gemeint sein. Weiterhin umfasst ein Qualifizierungsbedarf mindestens zwei Aspekte, die ihn weiter ausdifferenzieren. So hat jede Form von „Bedarf“ eine qualitative und eine quantitative Komponente. Daraus schließen sich die Fragen an, welche Themen und Inhalte vermittelt werden sollen und an wie viele Personen sich das jeweilige Angebot überhaupt richtet.³⁵ In der vorliegenden Arbeit soll sich hierbei auf den qualitativen Bedarf beschränkt werden.

Qualifizierungsbedarf muss von zwei Seiten betrachtet werden: Einerseits aus objektiver, andererseits aus subjektiver Sicht. Der objektive Qualifizierungsbedarf richtet sich danach, welche Qualifikation objektiv für eine bestimmte

³² <http://www.sdi-research.at/lexikon/bedarf.html>, 27.11.2017;
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/bedarf.html#definition>, 27.11.2017.

³³ Vgl. Häcker, S. 114f.

³⁴ Vgl. Banscherus, S. 5.

³⁵ Vgl. Banscherus, S. 5f.

Arbeitsaufgabe benötigt wird. Als Bedarf kann hier konkret die objektive Abweichung zwischen einem Ist-Verhalten bzw. einer Ist-Leistung eines Mitarbeiters von einem definierten Soll-Verhalten bzw. einer Soll-Leistung bezeichnet werden. Der subjektive Aspekt hingegen, der die Sicht des Individuums beschreibt, drückt das individuelle Qualifizierungsbedürfnis aus, welches den sozialen Lebensbedingungen und der eigenen Motivation entspringt. Das Bedürfnis stellt die durch den einzelnen Mitarbeiter subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen Soll-Verhalten bzw. Soll-Leistung und Ist-Verhalten bzw. Ist-Leistung dar. Zwischen Bildungsbedarf und Bildungsbedürfnis kann es zu Differenzen kommen, da unterschiedliche Soll-Definitionen und eine unterschiedliche Wahrnehmung des Ist-Zustandes vorliegen.³⁶ Beide Aspekte, also Bedarf und Bedürfnis, müssen bei einer Qualifizierungsbedarfsanalyse berücksichtigt werden, sodass sowohl die Organisation, als auch der betroffene Mitarbeiter davon profitieren können.³⁷

Möchte man also den Coaching-Bedarf einer Kommunalverwaltung ermitteln, sind stets zwei Seiten zu betrachten. Zum einen die subjektiven Bedürfnisse der Mitarbeitenden und zum anderen auch den objektiven, kollektiven Bedarf der Organisation.³⁸

Soll ein Coaching-Bedarf ermittelt werden, ist zunächst die Zielgruppe zu definieren, um den Bedarf so präzise wie möglich bestimmen zu können.³⁹ Nur so ist es möglich, das Angebot bedarfsorientiert aufzusetzen und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter entsprechend ihrer jeweiligen Hierarchieebene zu berücksichtigen.⁴⁰

Für die Bedarfsermittlung gibt es verschiedene Formen. Dazu zählen beispielsweise die schriftliche Befragung, Experteninterviews und Mitarbeitergespräche.⁴¹ In der

³⁶ <https://kompetenzen-gestalten.de/wissen/bildungsbedarf>, 27.11.2017.

³⁷ Vgl. Loebe, S. 6.

³⁸ Vgl. Heidemann, S. 7ff.

³⁹ Vgl. Banscherus, S. 5.

⁴⁰ Vgl. Kaul, S. 39 und 203; Banscherus, S. 4.

⁴¹ Vgl. Baumgartl, S. 44; Weitzel, S. 103ff.

Praxis erfolgt die Bedarfsermittlung jedoch oft spontan und unsystematisch.⁴² Laut einer Studie von Böning kann Coaching-Bedarf insbesondere aufgrund von bestimmten Anlässen oder Auslösemechanismen, andererseits durch Initiatoren oder Antreiber festgestellt werden.⁴³

2.2.2 Coaching-Themen und -Anlässe von Führungskräften in Kommunalverwaltungen

Der konkrete Coaching-Bedarf der Führungskräfte korrespondiert stets mit deren individuellen beruflichen Situation, ihrem Alter, Geschlecht, der regionalen bzw. kulturellen Herkunft, ihrer Statusgruppe⁴⁴ und nicht zuletzt ihren unterschiedlichen Berufsbildern.⁴⁵ Gerade diese Vielfalt an Wissens-, Wesens-, Erfahrungs- und kulturellen Hintergründen in Kommunalverwaltungen bedeutet neben den klassischen Fragestellungen nach fachlichen Kenntnissen, individueller Eignung, Leistung, Befähigung, Flexibilität, Motivation, Teamfähigkeit, Gesundheit und Belastbarkeit für die Führungskräfte eine enorme Herausforderung, mit der sie umgehen müssen.⁴⁶ Auch der demografische Wandel und die Digitalisierung stellen die Führungskräfte in der Kommunalverwaltung vor neue Herausforderungen. Während Führungskräfte früher vor allem dafür verantwortlich waren, dass Prozesse und Prozessregeln eingehalten werden, sind sie heute auch für das Anstoßen und die Umsetzung von Veränderungen verantwortlich. Als „Change Manager“ müssen sie den ständig steigenden Anforderungen an Wandlungsfähigkeit und Flexibilität gerecht werden. Bei der Begleitung von organisationalen oder persönlichen Veränderungsprozessen müssen sie mit Ambiguitäten, einer hohen Dynamik und daraus entstehenden Konfliktsituationen umgehen.⁴⁷ Gleichzeitig müssen sie ihre Motivationsfähigkeit stärken, um Mitarbeiter in dieser schwierigen Zeit positiv zu beeinflussen.

Langjährig tätige Führungskräfte sind trotz ihrer Berufserfahrung genauso betroffen von den Umbruchsituationen mit all ihren Auswirkungen auf die

⁴² Vgl. Banscherus, S. 4.

⁴³ Vgl. Böning, 2005, S. 79.

⁴⁴ z. B. Beamte, Tarifbeschäftigte, Zeitvertragsbeschäftigte.

⁴⁵ Vgl. Kniep-Taha, S. 14.

⁴⁶ Vgl. Kniep-Taha, S. 14.

⁴⁷ Vgl. Riedel, S. 7f.

berufliche und persönliche Situation. Gerade sie, die in einer „alten Kultur“ sozialisiert sind und sich in einer späten Phase ihrer Karriere befinden, sind besonders gefordert, sich mit dem Wandel und den strukturellen Veränderungen auseinanderzusetzen.⁴⁸ Gleichwohl ist es aufgrund des demografischen Wandels und den Herausforderungen des schrumpfenden Arbeitsmarktes besonders wichtig, sie und ihre Besonderheiten zu achten, wertzuschätzen und bewusst zu integrieren. Die jungen, gut ausgebildeten Mitarbeiter, die zunehmend schon in frühen Jahren in die Führungspositionen der Kommunalverwaltungen hineindrängen, haben ebenfalls spezielle Herausforderungen zu meistern. So müssen sie auch Mitarbeiter führen, welche älter und erfahrener sind als sie selbst und dabei lernen, mit dem bestehenden Generationenkonflikt umzugehen.⁴⁹ Ebenso großen Herausforderungen müssen sich Frauen in Führungspositionen stellen. Weil sie noch immer eine Minderheit in Kommunalverwaltungen darstellen, ist es für viele männliche Mitarbeiter, insbesondere älteren Jahrgangs, heutzutage immer noch ungewohnt von einer Frau Anweisungen zu erhalten, beurteilt und allgemein geführt zu werden. Konflikte sind so vorprogrammiert. Frauen und junge Führungskräfte sind also ganz besonders gefordert, sich in ihrer neuen Rolle einzufinden, sich dort zu behaupten und ein entsprechendes Rollenbewusstsein zu entwickeln.

Mit dem demografischen Wandel, Wertewandel und neuen Rollenbildern geht auch ein verändertes Führungsverständnis einher. Während Respekt aufgrund eines Amtes oder einer Funktion nach und nach verloren geht, werden Kompetenz und Persönlichkeit für die Ausfüllung einer Führungsposition zunehmend wichtiger.

Für die Führungskraft sind die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und die Schärfung des Führungsprofils wichtige Entwicklungsfelder. Ebenso wichtig ist für die Führungskraft die Stärkung der eigenen Professionalität durch verbesserte Steuerung von Einstellungen und Verhaltensweisen.⁵⁰ Um diese zu stärken bzw. zu entwickeln, sind klassische Seminarangebote ungeeignet. Stattdessen sind Erkenntniszuwachs sowie eine nachhaltige Einstellung- und Verhaltensänderung

⁴⁸ Vgl. Lärm, S. 265.

⁴⁹ Vgl. Menges, S. 209; Schneider, S. 14.

⁵⁰ Vgl. Mallich, S. 287; Kniep-Taha, S. 48.

effektiv und schnell durch Coaching-Formate zu erreichen.⁵¹ Auch für andere klassische Führungsaufgaben, bspw. das Vorbereiten und Führen von schwierigen Gesprächen oder das Unterstützen in Teamprozessen, bietet sich der Einsatz von Coaching an. Für die Führungskräfte können Coaches wichtige Partner sein, um die eigene Führungsrolle und das persönliche Zeit- und Arbeitsmanagement zu reflektieren. Außerdem können sie bei Fragestellungen zur Selbstorganisation und der Work-Life-Balance helfen.⁵²

Auch für Top-Führungskräfte, also Führungskräfte der obersten und zweiten Führungsebene, ergibt sich darüber hinaus ein weiterer Coaching-Bedarf. Spannungsfelder zwischen verschiedenen Interessen von Politik und Mitarbeitern müssen von ihnen in Abgleich mit den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen gelöst werden.⁵³ Top-Führungskräfte müssen im Rahmen dessen neue Strategien entwickeln, politische Ziele auf Arbeitsebenen herunterbrechen, neben Mitarbeitern auch Führungskräfte führen und aufgrund dieser Anforderungen eine hohe Selbstwirksamkeit haben.⁵⁴

Die Kommunalverwaltungen haben erkannt, dass Weiterbildungsmanagement eine neue Herausforderung ist, die besonders in das Zentrum strategischer Personal- und Organisationsentwicklung gerückt werden muss.⁵⁵ Sie stehen mit der Pensionierungswelle und dem Fachkräftemangel vor enormen Herausforderungen. Um den Bedarf an Nachwuchs(führungs)kräften zu befriedigen, müssen anstatt der bloßen Rekrutierung von Führungskräften neue Wege eingeschlagen und die Entwicklung der bereits aktiven Beschäftigten durch Coaching unterstützt werden. Damit die Führungskräfte ihren Managementaufgaben unter diesen Bedingungen erfolgreich nachkommen können, müssen sie ihre persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Der Einsatz von Coaching ist hierfür geeignet und zeitgemäß. Traditionelle Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, wie z. B. Schulungen, Seminare und Trainings haben sich nicht als ausreichend erwiesen. Die mangelnde Individualisierung und die unzureichende Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen im

⁵¹ Vgl. Weisensee, S. 1.

⁵² Vgl. Kniep-Taha, S. 40.

⁵³ Vgl. Collatz, S. 108.

⁵⁴ Vgl. Kniep-Taha, S. 40ff.

⁵⁵ Vgl. Risku, S. 94.

Übergang von der Seminar- zur Praxissituation können durch Coaching beseitigt werden.⁵⁶

Dabei soll Coaching stets als ein Instrument zur Unterstützung und Weiterentwicklung verstanden werden. Keinesfalls darf es aber der Entsorgung von originären Führungsaufgaben dienen. Laut Stephan besteht das Risiko, dass Führungskräfte versuchen sich ungeliebter Führungsaufgaben zu entziehen, in dem der Coach schwerwiegende Entscheidungen für sie treffen soll.⁵⁷

2.2.3 Systematisierung von Coaching-Themen und -Anlässen

Coaching-Bedarf ist oftmals an aktuelle Anlässe geknüpft, die im vorigen Kapitel erläutert wurden.

Stephan ist der Meinung, dass all diese Anlässe streng genommen in den übergeordneten Kontext der Organisationsentwicklung einzuordnen sind, da sich bspw. die Stärkung von Management- und Führungskompetenzen mittelbar auf die Innovations- und Wandlungsfähigkeit der Organisation auswirkt.⁵⁸

Thommen hingegen versucht die Anlässe in drei verschiedenen Ansätze des Coachings zu überführen. So unterscheidet er zwischen dem Defizitansatz, dem Präventivansatz und dem Potenzialansatz. Der Defizitansatz rückt eine aktuelle konkrete Problemstellung in den Vordergrund, die im Rahmen des Coachings behoben werden soll. Der Präventivansatz hingegen zielt auf zukünftige Herausforderungen ab, während der Potenzialansatz auf die Entdeckung neuer, bisher unentdeckter Potenziale abzielt.⁵⁹

Turck et al. versuchen die Anlässe anders zu systematisieren. Sie differenzieren Coaching in drei Ansatzebenen aus. Neben dem ersten Ansatz, der „Ebene der Methoden und Techniken“, rücken die anderen beiden Ebenen „Persönliche Motive und Überzeugungen“ (2. Ebene) sowie das „Verhalten“ in den Vordergrund (3. Ebene).⁶⁰

Auch Fischer-Epe teilt Coaching-Anlässe grob in drei Bereiche ein, und zwar in „Rollen- und Wertkonflikte in Zusammenhang mit äußeren Veränderungen“,

⁵⁶ Vgl. Riedel, S. 10f.

⁵⁷ Vgl. Limpächer, S. 64; Stephan, 2010, S. 42.

⁵⁸ Vgl. Stephan, 2010, S. 41.

⁵⁹ Vgl. Thommen, S. 65f.

⁶⁰ Vgl. Turck, S. 17.

„Kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit“ und „Fragen der persönlichen Weiterentwicklung.“⁶¹

Der Coaching-Bedarf der Führungskräfte in der Kommunalverwaltung ist entsprechend der Systematisierungen vielseitig. Kniep-Taha und Lukas sind sich deshalb sicher, dass die Nachfrage nach Coaching in der öffentlichen Verwaltung signifikant steigen wird.⁶²

2.3 Der Einfluss von Akzeptanzfaktoren auf die Annahme des Coaching-Angebotes

Nur wenn die Mitarbeiter Coaching-Angebote akzeptieren, wird die Coaching-Nachfrage in den Kommunalverwaltungen steigen.

Reiß definiert Akzeptanz als eine positive Einstellung zu Veränderungen.⁶³ Seiner Ansicht nach wäre es jedoch falsch, Akzeptanz mit Enthusiasmus gleichzusetzen, weil man bei realitätsnaher Betrachtung auch die Mitwirkung unter Druck und die bloße Duldung als Akzeptanz bezeichnen kann, gleichwohl, dass diese schwach ausgeprägten Zustimmungen eine sehr labile Haltung darstellen.⁶⁴

Die Akzeptanz von Veränderungen ist von großer Bedeutung, da die Mitarbeiter diese Veränderungen, wie u. a. die Einführung eines Coaching-Angebotes, nur dann mittragen, wenn sie diese auch selbst wollen.⁶⁵ Akzeptanz wird vielfach sogar als wichtigste Zielgröße in Implementierungsprozessen bezeichnet.⁶⁶ Eberle zieht daraus den Schluss, dass Akzeptanz gleichzeitig Voraussetzung und aber auch Ergebnis eines erfolgreichen Implementierungsprozesses ist.⁶⁷

Reiß ist der Auffassung, dass sich allgemeingültige Aussagen treffen lassen, um Akzeptanz fördern zu können, unabhängig vom tatsächlichen Implementierungsvorhaben.⁶⁸ Um herauszufinden, ob Implementierungsaktivitäten ihr Ziel erreicht haben, können Akzeptanzindikatoren herangezogen werden. Wichtige Indikatoren sind z. B. das Verhalten im Sinne der neuen Ordnung,

⁶¹ Vgl. Mallich, S. 287.

⁶² Vgl. Kniep-Taha/Lukas, S. 68.

⁶³ Vgl. Reiß, S. 92.

⁶⁴ Vgl. Reiß, S. 92.

⁶⁵ Vgl. Eberle, S. 23.

⁶⁶ Vgl. Grewe, S. 34.

⁶⁷ Vgl. Eberle, S. 23.

⁶⁸ Vgl. Reiß, S. 92.

Mitarbeiterbefragungen zur Akzeptanzhaltung der Belegschaft oder Zielvereinbarungen, die sich auf die Neuerungen beziehen. Nachteil dieser Indikatoren ist, dass sie überwiegend subjektiver Natur sind und sich deswegen kaum allgemeingültig bewerten lassen.⁶⁹

Neben den Akzeptanzindikatoren haben allgemeingültige Akzeptanzfaktoren eine zentrale Bedeutung bei der Akzeptanzförderung. Sie sind Bestimmungsgrößen für den Grad der Akzeptanz und fungieren gleichzeitig als Ansatzpunkte und Stellschrauben für eine gezielte Förderung.⁷⁰ Nach dem Modell „Akzeptanz der Änderung“ von Reiß kann eine differenzierte Betrachtung der Akzeptanz vorgenommen werden.⁷¹ Dabei wird zwischen vier Bestimmungsfaktoren unterschieden, die sich jeweils in zwei Gruppen zusammenfassen lassen (vgl. Abbildung 1).

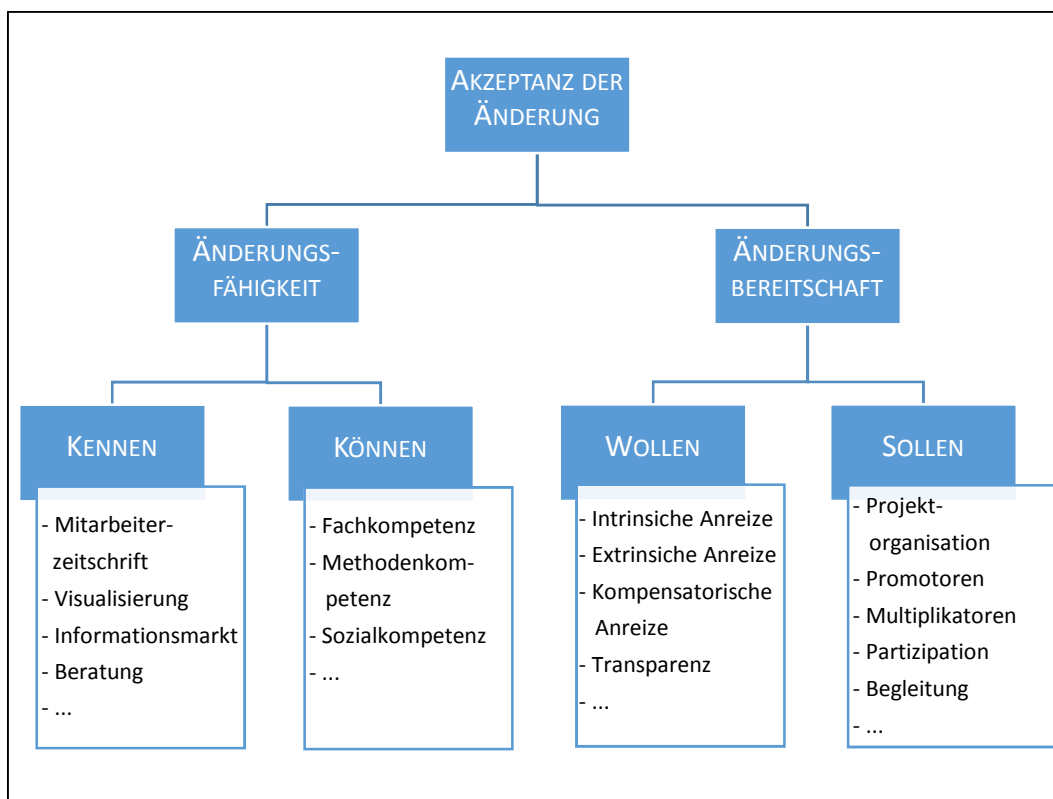


Abbildung 1: Modell "Akzeptanz der Änderung", eigene Darstellung in Anlehnung an Reiß

⁶⁹ Vgl. Reiß, S. 92f.

⁷⁰ Vgl. Reiß, S. 92f.

⁷¹ Vgl. Eberle, S. 23.

Nach dem Modell wird zunächst zwischen der Änderungsfähigkeit und der Änderungsbereitschaft unterschieden. *Änderungsfähigkeit* beinhaltet den Bereich des „Kennens“, also das Wissen über die Inhalte eines Implementierungsvorhabens, und den Bereich des „Könnens“, d. h. über Verfügbarkeit und Kenntnis von Implementierungswegen sowie Teilprozessen und Handlungsnotwendigkeiten. Die *Änderungsbereitschaft* dagegen trifft Aussagen über das „Wollen“, also die Motive und Überzeugungen der Betroffenen, sowie das „Sollen“, d. h. Durchsetzungsmöglichkeiten und -instrumente der Implementierungsträger, welche die Implementierungsbemühungen in einer Organisation steuern.⁷²

Im Folgenden wird speziell im Zusammenhang mit Coaching-Angeboten auf die Akzeptanzfaktoren „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ eingegangen. Dabei soll gezeigt werden, was sich positiv und negativ auf die Akzeptanzfaktoren auswirkt.

2.3.1 Akzeptanzfaktor „Kennen“

In den Bereich des „Kennens“ (Kommunikation) fällt das Wissen über die Inhalte eines Coaching-Angebotes.⁷³

Für die erfolgreiche Implementierung von Coaching ist es wichtig, die Mitarbeiter bzw. Betroffenen über die Inhalte des Vorhabens umfangreich zu informieren.⁷⁴ Denn nur durch umfassende Informationen können die Coaching-Maßnahmen im Ganzen verstanden und letztlich auch akzeptiert werden.⁷⁵

Bresser weist darauf hin, dass für Organisationen unterschiedliche Ebenen der Implementierung in Frage kommen können.⁷⁶ Wesentlich sei es für die Organisation demnach, eine bewusste und gezielte Entscheidung bzgl. des Implementierungsgrades und der Coaching-Zielgruppe zu treffen. So kommen bspw. neue Führungskräfte, Führungskräfte im mittleren Management sowie im Top-Management für die Nutzung des Coaching-Angebotes in Frage.⁷⁷ Mittels

⁷² Vgl. Grewe, S. 35.

⁷³ Vgl. Grewe, S. 35.

⁷⁴ Vgl. Reiß, S. 99f.; Meffert, S. 773.

⁷⁵ Vgl. Reiß, S. 100; Rauen, 2004, S. 216f.; Bresser, S. 68ff.

⁷⁶ Vgl. Bresser, S. 69.

⁷⁷ Vgl. Rauen, 2004, S. 213.

zielgruppengerechter Darstellung müssen die Mitarbeiter bzw. Betroffenen vom Angebot erfahren und darüber umfassend aufgeklärt werden.⁷⁸

Laut Meffert müssen dabei zwei Gruppen von Mitarbeitern unterschieden werden. So sollten seiner Meinung nach die Führungskräfte, die Zielgruppe des Coaching-Angebotes sind, in einer ersten Runde über die Gründe, Notwendigkeit, Inhalte, Folgen und Erfolgserwartungen informiert werden.⁷⁹ In diesem Schritt muss sichergestellt werden, dass sie das neue Konzept verstehen. Im Anschluss daran sollen die übrigen Mitarbeiter in eher formal gehaltenen Kommunikationsrunden, bspw. bei Personalversammlungen, über die wichtigsten Inhalte informiert werden.⁸⁰ Kurz und der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) betonen, dass es für die Informationsweitergabe auch wichtig sei, das Rahmenkonzept und die konkreten Ziele des Coaching-Programmes bei der Einführung von Coaching festzulegen.⁸¹

Stephan fasst zusammen, dass Klarheit und Transparenz zum Abbau von Informationsasymmetrien elementar seien. So sollen Rollen, konkrete Erwartungen an das Coaching und Interessen aller Prozessbeteiligten (Stakeholder) zu Beginn des Einführungsprozesses transparent gemacht werden.⁸² Die bestehende Kommunikationskultur der Organisation nimmt dabei wesentlichen Einfluss auf die Informationspolitik.⁸³

Informationen über das Coaching-Angebot können bspw. über Instrumente wie Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Informationstafeln, Mitarbeitergespräche, Kick-off-Veranstaltungen oder Workshops transportiert werden.⁸⁴

⁷⁸ Vgl. Kliche, S. 132ff.

⁷⁹ Vgl. Reiß, S. 100; Meffert, S. 773.

⁸⁰ Vgl. Meffert, S. 773.

⁸¹ Vgl. Kurz, S. 206; <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, 01.05.2017.

⁸² Vgl. Stephan, 2010, S. 98f.

⁸³ Vgl. Reiß, S. 100.

⁸⁴ Vgl. Grewe, S. 35.

2.3.2 Akzeptanzfaktor „Können“

Neben dem „Kennen“ ist für die Mitarbeiter auch das „Können“ (Qualifikation) ein wichtiger Akzeptanzfaktor. Unter „Können“ werden die Verfügbarkeit des Angebotes sowie die Kenntnis, wie es abgerufen werden kann, subsumiert.⁸⁵

Für Bresser ist die Entwicklung eines organisationseigenen Coaching-Verständnisses, also das, was Coaching sein kann, ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung eines Coaching-Angebotes. Nach Backhausen ist die Verankerung eines Coaching-Verständnisses ein langer Weg.⁸⁶ Es sollte explizit geklärt werden, was die Organisation unter Coaching versteht und welche Ziele sie damit verfolgt.⁸⁷ Dazu gehört auch, dass die Organisation das Verhältnis zu anderen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen darstellt und in den Gesamtkontext einordnet.⁸⁸

Nach Kurz, Scholer, Vogelauer und dem DBVC muss außerdem ein intelligentes Prozessdesign mit den wichtigsten Punkten definiert werden, welches den Coaching-Prozess abbildet.⁸⁹ Stephan weist darauf hin, dass eine Möglichkeit einen allgemeingültigen Rahmen für Coaching-Prozesse aufzustellen, in der Skizzierung eines Phasenmodells zur Nutzung von Coaching liegt, welches einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von Transparenz leisten kann.⁹⁰ Dieses Design muss den Betroffenen bekannt gemacht werden, damit sie Coaching bei Bedarf abrufen können. Bresser, Kurz und Scholer ergänzen, dass bereits im Vorfeld des eigentlichen Coaching-Prozesses definierte Coaching-Budgets entweder vom Fachamt oder von der Personalabteilung zur Verfügung gestellt werden müssen, die bei Coaching-Bedarf sofort abgerufen werden können.⁹¹

⁸⁵ Vgl. Grewe, S. 35.

⁸⁶ Vgl. Backhausen, S. 266.

⁸⁷ Vgl. Bresser, S. 67.

⁸⁸ Vgl. Tag, S. 45.

⁸⁹ Vgl. Vogelauer, 2005, S. 29ff.; Scholer, S. 58; Kurz, S. 210; <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, 01.05.2017.

⁹⁰ Vgl. Stephan, 2011, S. 25.

⁹¹ Vgl. Bresser, S. 69; Scholer, S. 58; Kurz, S. 210.

Nach dem DBVC müssen bei der Gestaltung des Coaching-Prozesses Fragen geklärt werden, wie bspw.

- auf welchem Weg Coaching in Anspruch genommen werden kann,
- ob und wie Coaching-Ergebnisse kommuniziert werden,
- wie Vertraulichkeit durch Vereinbarungen sichergestellt werden kann,
- wie der Matching-Prozess zwischen Coach und Coachee abläuft oder
- mit wem die Auftragsklärung stattfindet.⁹²

Da es sich bei Coaching immer um einen Dreiecksvertrag zwischen Coach, Coachee und Arbeitgeber des Coachee handelt, ist insbesondere festzulegen, welche Informationen in welcher Form an den Auftraggeber zurückfließen.⁹³ Analog verhält es sich mit der Evaluation des Coaching-Erfolges. Quendt et al. beschreiben, dass die Evaluation schwieriger als gedacht sei, da sich Anliegen innerhalb des Coachings verändern können und keine „hard facts“ gemessen werden können. Eine Evaluation könnte dennoch durch den Coachee selbst, durch den Coach oder anhand eines Fragebogens stattfinden.⁹⁴

Wichtig ist, dass die einzelnen Prozessschritte und Abläufe passgenau auf die Organisation und deren Bedarf zugeschnitten werden.⁹⁵

Die Festlegung von Ablaufstandards, verbindlichen Rahmenbedingungen, die Sicherstellung von Anonymität und Vertraulichkeit sowie die Evaluation des Coaching-Erfolgs wirken sich positiv auf die Akzeptanz des Coachings aus.⁹⁶ Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass übermäßig hohe formale Anforderungen, bspw. bei der Genehmigung eines Coachings, die Akzeptanz wiederum hemmen können.

2.3.3 Akzeptanzfaktor „Wollen“

Der Akzeptanzfaktor „Wollen“ (Motivation) „subsumiert Überzeugungen und Motive der Betroffenen, welche die Attraktivität einer Neuerung determinieren.“⁹⁷

⁹² Vgl. <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, 01.05.2017.

⁹³ Vgl. Esse, S. 177f.

⁹⁴ Vgl. Quendt, S. 67.

⁹⁵ Vgl. Quendt, S. 66.

⁹⁶ Vgl. Quendt, S. 63

⁹⁷ Vgl. Grewe, S. 35.

Laut Reiß und Grewe sei menschliches Verhalten meist durch das Bestreben gekennzeichnet, den Status quo aufrecht zu erhalten, wenn für die Betroffenen positive Veränderungsergebnisse nicht prognostizierbar sind.⁹⁸ Aus diesem Grund ist es wichtig, Anreize zu schaffen bzw. Vorteile transparent zu machen, damit das Coaching-Angebot wahrgenommen wird. Nach Rudolph liegt ein Anreiz vor, wenn es eine Passung zwischen Merkmalen dieser „Sache“ (hier Coaching) und den Bedürfnissen der Person gäbe.⁹⁹ Die Anreize können intrinsischer Natur, z. B. ausgelöst durch die Einführung des Coaching-Angebotes selbst, oder extrinsischer Herkunft sein, bspw. aufgrund von Nutzungsprämien sein.¹⁰⁰ Reiß betont, dass es wichtig sei, für jedes Projekt separate, individuelle Motivationsinstrumente zu entwickeln.¹⁰¹

Laut Grewe müssen vor allem die vermeintlichen potenziell Benachteiligten des Coaching-Angebotes durch den Einsatz kompensatorischer Anreize einbezogen werden, damit Willensbarrieren vermieden werden. Die „Gewinner“ hingegen können insbesondere aufgrund ihrer intrinsischen Anreize, bspw. durch persönliche Erfolge, wie eine Verbesserung der eigenen Leistungen, die Stärkung ihrer Position im System oder eine Erhöhung der eigenen Zufriedenheit für Coaching gewonnen werden.¹⁰²

Mitarbeiter werden Coaching vor allem auch dann nutzen, wenn sie es als etwas Positives wahrnehmen, sozusagen eine Belohnung für hervorragende Leistungen oder für Potenzialträger. Wenn Coaching als Maßnahme für schwache Mitarbeiter, als Bestrafung oder psychosoziale Beratung angesehen wird, tritt das Gegenteil ein und löst Ängste sowie Hemmungen bei den Mitarbeitern aus.¹⁰³ Damit Coaching in der Organisation als positives, entwicklungsorientiertes Personalentwicklungsinstrument angesehen wird, kann professionelles, gezieltes Branding und Marketing helfen, dies zu erreichen.¹⁰⁴ Akzeptanzfördernd wirkt sich auch die Einbindung der Verwaltungsspitze aus.¹⁰⁵ Wenn sich Verwaltungsleitung

⁹⁸ Vgl. Reiß, S. 102; Grewe, S. 34.

⁹⁹ Vgl. Rudolph, S. 22.

¹⁰⁰ Vgl. Reiß, S. 102; Rheinberg, S. 258.

¹⁰¹ Vgl. Reiß, S. 102f.

¹⁰² Vgl. Stephan, 2010, S. 116; Scholer, S. 58; Grewe, S. 35; Weisensee, S. 4.

¹⁰³ Vgl. Rauen, 2004, S. 213; Backhausen, S. 251; Bresser, S. 70; Kurz, S. 208 und 215.

¹⁰⁴ Vgl. Bresser, S. 70.

¹⁰⁵ Vgl. Rauen, 2004, S. 215.

und weitere Schlüsselpersonen, die in der Organisation einen Namen haben, demonstrativ als Vorbild zuerst coachen lassen, vermitteln sie den Mitarbeitern das Bild, dass Coaching etwas Positives ist.¹⁰⁶ Wenn die Führungsspitze jedoch darauf verzichtet, entsteht der Eindruck, es sei, trotz wortreicher Bemühungen, keine Maßnahme zur Leistungsstärkung, sondern nur zur Unterstützung von Leistungsschwächeren. Dieser Gruppe möchte niemand freiwillig und für andere sichtbar angehören. Die Folge einer solchen Haltung durch die Verwaltungsleitung wäre, dass derjenige, der Coaching in Anspruch nimmt, im schlimmsten Fall sogar als unfähig gilt. Entsprechend wird niemand mehr Interesse an Coaching zeigen, um einer Stigmatisierung zu entgehen.¹⁰⁷ Um dies zu vermeiden, kommen insbesondere Sympathieträger und gut vernetzte Personen als Vorbilder in Frage und sind gut geeignet, um als Gatekeeper bzw. Promoter aufzutreten.¹⁰⁸ Gerade diese können eine wichtige Rolle spielen, um auch bei älteren Führungskräften, die im Gegensatz zu jungen Führungskräften Coaching gegenüber häufig sehr skeptisch eingestellt sind, für Akzeptanz zu sorgen.¹⁰⁹

Backhausen, Bresser, Esse, Kurz und Rauen sind der Meinung, dass es für die Motivation der Betroffenen existenziell sei, dass Coaching eine freiwillige Maßnahme ist.¹¹⁰ Ohne die für ein Coaching notwendige Einsicht, sei eine Beratung ohnehin nicht möglich. Ein Teilnahmezwang schließt jedes ernsthafte Coaching aus.¹¹¹ Mitwirkung unter Druck führt darüber hinaus schnell zu Rückzugsverhalten, Protest oder Ablehnung.¹¹² Deswegen ist es für die Gestaltung eines Coaching-Programmes elementar, es so zu gestalten, dass die Mitarbeiter es freiwillig und ohne Zwang nachfragen wollen.¹¹³

Mindestens genauso wichtig ist für die Mitarbeiter die Vertraulichkeit bzw. Verschwiegenheit des Coaches.¹¹⁴ Nur ein einziger Fehler, beispielsweise im

¹⁰⁶ Vgl. Bollhöfer, S. 107.

¹⁰⁷ Vgl. Rauen, 2004, S. 215ff.

¹⁰⁸ Vgl. Kaul, S. 41ff.

¹⁰⁹ Vgl. Stephan, 2011, S. 26.

¹¹⁰ Vgl. Rauen, 2004, S. 217; Backhausen, S. 247; Bresser, S. 70; Esse, S. 177; Kurz, S. 208.

¹¹¹ Vgl. Rauen, 2004, S. 213ff.

¹¹² Vgl. Reiß, S. 92.

¹¹³ Vgl. Rauen, 2004, S. 217.

¹¹⁴ Vgl. Scholer, S. 58.

Rahmen einer Diskretionsvereinbarung, kann ein gesamtes Coaching-Angebot in Frage stellen. Rauen fasst zusammen, dass Freiwilligkeit, Diskretion und Vertraulichkeit die wichtigsten Faktoren für die Akzeptanz von Coaching-Angeboten seien.¹¹⁵

2.3.4 Akzeptanzfaktor „Sollen“

Diese o. g. Aspekte sicherzustellen, ist Aufgabe des Organisationsverantwortlichen. Durchsetzungsmöglichkeiten und -instrumente, die die Organisation zur Steuerung des Vorhabens hat, werden im Akzeptanzfaktor „Sollen“ (Organisation) zusammengefasst. Hierzu zählt bspw. die Einrichtung von Organisationseinheiten (Projektorganisation), die Promotion des Projektes oder Mitarbeiterpartizipation.¹¹⁶

Die Durchsetzung der Organisation allein ist jedoch nicht ausreichend. Der Erfolg bei der Implementierung von Coaching setzt auch voraus, dass eine offene und auf Vertrauen basierende Organisationskultur herrscht.¹¹⁷ Georg Schreyögg definiert Organisationskultur als „[...] unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder wie auch das der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen und somit für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind.“¹¹⁸ Deshalb müssen Kultur- und Existenzbedingungen einer Organisation berücksichtigt werden, da sie wichtige Faktoren für die Wirksamkeit von Coaching darstellen.¹¹⁹ Eine günstige Coaching-Kultur erfordert eine Lern- bzw. Organisationskultur, in der Leistung an der Kundenzufriedenheit gemessen, die Team- und Zusammenarbeit hoch bewertet, die Entwicklung als wichtig angesehen und in Mitarbeiter investiert wird.¹²⁰

Mollbach et al. sprechen vom Reifegrad bzw. der „Readyness“ einer Organisation als entscheidendes Kriterium für die nachhaltige Akzeptanz von Coaching. Für sie steht fest, dass ein geringer Reifegrad der Organisation, bspw. in der Feedback- und Fehlerkultur, den Bedarf seitens der Implementierungsträger erhöht, steuernd

¹¹⁵ Vgl. Rauen, 2004, S. 217.

¹¹⁶ Vgl. Grewe, S. 35.

¹¹⁷ Vgl. Scholer, S. 57.

¹¹⁸ G. Schreyögg, S. 173.

¹¹⁹ Vgl. Bollhöfer, S. 104ff.; Quendt, S. 61 und 73.

¹²⁰ Vgl. von Sassen, S. 18; Stephan, 2010, S. 100.

eingzugreifen.¹²¹ Eine hierarchische Struktur, geringe Fehlertoleranz sowie der Fokus der Führungskräfte auf fach- und sachgerechte Bearbeitung von detaillierten Arbeitsprozessen statt auf übergreifende Managementaufgaben machen gutes Marketing bzw. gute „Aufklärungsarbeit“ erforderlich.¹²² Sollte Coaching bzw. Beratung im Allgemeinen innerhalb der Organisation defizitorientiert gesehen werden, so muss vor bzw. mit der Implementierung des Coaching-Angebotes zwingend ein Kulturwandel initiiert werden.¹²³ Zudem muss sich die Organisation möglichst deutlich zu Coaching bekennen und dafür sorgen, dass möglichst viele Betroffene durch Übernahme bestimmter Rollen im Implementierungsprozess die neuen, gewünschten Verhaltensweisen auch praktizieren. Dies gilt vor allem für Vorbilder in exponierten Führungspositionen.¹²⁴ Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie sich auch nach den neuen Regeln verhalten dürfen, d. h. diese in Kraft und allen Beteiligten auch bekannt sind („Kennen“ und „Können“).¹²⁵ So werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, wertvolle Anregungen und konstruktives Feedback zur Optimierung von Coaching-Angeboten zu geben.¹²⁶ Reiß und Kaul sprechen in diesem Zusammenhang davon, die Mitarbeiter frühzeitig zu Beteiligten zu machen und ihnen Einflussnahme zu ermöglichen, um Akzeptanz zu gewinnen.¹²⁷ So befürworten sie, Bedarfsanalysen im Vorfeld von Coaching-Implementierungsprozessen durchzuführen. Um die Befragten als positive Multiplikatoren zu gewinnen, sollten diese über die Ergebnisse informiert und weitere Schritte mit ihnen zusammen diskutiert werden.¹²⁸ Die geschaffene Transparenz wirkt für die Betroffenen als offen, einladend und schafft somit Vertrauenswürdigkeit.¹²⁹ Dies schaffe Commitment und führe dazu, dass sich die Betroffenen für die Erprobungsphase gern bereitstellen. Insbesondere die ersten Coaching-„Kunden“ stellen Kaul’s Meinung nach Gatekeeper bzw. Schlüsselpersonen dar. Sie entscheiden letztlich darüber, ob die breite Masse das

¹²¹ Vgl. Mollbach, S. 99f.

¹²² Vgl. Kurz, S. 209.

¹²³ Vgl. Rauen, 2004, S. 215.

¹²⁴ Vgl. Reiß, S. 93; Tag, S. 45.

¹²⁵ Vgl. Reiß, S. 93.

¹²⁶ Vgl. Bresser, S. 72.

¹²⁷ Vgl. Reiß, S. 106; Kaul, S. 39.

¹²⁸ Vgl. Kaul, S. 39.

¹²⁹ Vgl. Bresser, S. 72.

Coaching-Angebot positiv oder negativ bewertet. Für den Implementierungserfolg ist es daher entscheidend, dass die ausgewählten Personen dem Coaching-Angebot positiv gegenüberstehen und darüber hinaus in der Organisation gut vernetzt sind.¹³⁰

2.3.5 Schlussfolgerung

Die vier Akzeptanzfaktoren drücken die Einstellung der Betroffenen gegenüber der Einführung von Coaching aus und lassen sich darüber hinaus als Determinanten eines bewussten bzw. unbewussten Implementierungs-Kalküls beschreiben. Daraus ergeben sich gestufte Implementierungsbereitschaften, die von freiwilliger Akzeptanz bis hin zur Reaktanz der Mitarbeiter reichen. Entsprechend der Akzeptanzsituation muss die Implementierungsstrategie mit verschiedenen Partizipationsgraden gewählt werden.¹³¹

Den optimalen Implementierungsprozess für Coaching gibt es nicht. Das Coaching-Angebot muss kontinuierlich weiterentwickelt werden. Zur Akzeptanzförderung von Coaching ist deshalb der Einsatz von Kommunikations-, Qualifikations-, Motivations- und Organisationsinstrumenten notwendig, die mit den vier Akzeptanzfaktoren korrelieren.¹³²

2.4 Nachfragefaktoren und deren Auswirkungen auf die Nutzung von Coaching

Angebot und Nachfrage sind für Weiterbildung konstitutiv, denn zur Weiterbildung kommt es nur dann, wenn das Angebot von den Mitarbeitern auch genutzt, also nachgefragt wird. Zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage kann das Konzept des Marktes zugrunde gelegt werden. Demnach können Abnehmer ggf. zwischen mehreren Angeboten auswählen bzw. müssen das Angebot auch gar nicht annehmen. Damit der vorhandene Bedarf tatsächlich in Nachfrage mündet, müssen günstige Rahmenbedingungen gegeben sein.¹³³

¹³⁰ Vgl. Kaul, S. 41.

¹³¹ Vgl. Grewe, S. 35f.

¹³² Vgl. Reiß, S. 94ff.

¹³³ Vgl. Jechle, S. 3f.

2.4.1 Nachfragestiftende Faktoren

Die Nachfrage nach Angeboten wie Coaching ist eine individuelle Entscheidung der betroffenen Personen. In diese fließen nicht nur die Chancen, die sich aus dem wahrgenommenen Bedarf auf einer übergeordneten Hierarchieebene ergeben, sondern es spielen auch weitere Faktoren, bspw. individuelle Präferenzen, mögliche Informationsdefizite oder subjektive Kosten-Nutzen-Erwägungen hinein.¹³⁴ Potenzielle Abnehmer machen zunächst eine Kosten-Nutzen-Abschätzung und prüfen dabei, ob ihr Bedarf in Nachfrage übergeht. Nur wenn das Angebot tatsächlich auf den Bedarf zugeschnitten ist, lohnt sich der verbundene finanzielle, zeitliche und kognitive Aufwand für den Abnehmer, sodass er das Coaching-Angebot nachfragt.¹³⁵

Vermarktung

Durch gezielte Interventionen und Anreizmodelle können Organisationen Einfluss auf die Nachfrage nehmen. Dazu zählen bspw. (Ko-)Finanzierungsmodelle, Zeitfaktoren oder Informations- und Werbemaßnahmen.¹³⁶ Insbesondere Werbe- bzw. Marketingmaßnahmen seien laut Matys besonders wichtig. Er weist in diesem Zusammenhang auf den Irrtum hin, dass sich gute Produkte, wie bspw. Coaching, von selbst verkaufen.¹³⁷ Seiner Ansicht nach seien gute Produkte lediglich die Basis für Erfolg, was jedoch nicht heißt, dass diese auch zwingend nachgefragt werden. Demnach muss zur erfolgreichen Vermarktung von Produkten auch eine passende Kommunikationsstrategie, welche die richtige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten erreicht, vorliegen.¹³⁸ Die zentrale Zielsetzung des Marketings ist es, die Nachfrager in ihrem Verhalten so zu beeinflussen, dass sie das Angebot zum geforderten Preis akzeptieren und nachfragen.¹³⁹

¹³⁴ Vgl. Banscherus, S. 6; Mankiw, S. 80ff.

¹³⁵ Vgl. Jechle, S. 7.

¹³⁶ Vgl. Jechle, S. 4, Banscherus, S. 6.

¹³⁷ Vgl. Matys, S. 346.

¹³⁸ Vgl. Matys, S. 346.

¹³⁹ Vgl. von Rosenstiel, S. 365.

Kommunikationspolitik

Bei Coaching, das als wissensintensive Dienstleistung mit engem Kundenkontakt bezeichnet wird, kann sich der Kunde im Vorfeld kein eigenes Qualitätsurteil bilden, da jede Leistungserbringung aufgrund der individuellen Bedürfnisse der Coachees anders ausfällt. Dies wird zusätzlich erschwert, weil Coaching die Eigenschaften von Vertrauensgütern und Erfahrungsgütern aufweist. Aus diesem Grund ist es wichtig, im Rahmen der Kommunikationspolitik Transparenz über Coaching zu schaffen, mit dem Ziel, glaubhaft zu vermitteln, die Probleme der Mitarbeiter lösen zu können.¹⁴⁰ Dabei kann die behutsame Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten, Erfahrungsberichten sowie persönlicher Empfehlungen helfen, um Coaching als wertstiftende Maßnahme zu etablieren.¹⁴¹ Dabei können auch Vorbehalte ausgeräumt werden, die Coaching als defizitorientiertes Instrument betrachten und als therapeutische Maßnahme verstehen.¹⁴²

Hochwertige Qualität des Angebotes

Nach den herrschenden Gesetzen des Marktes liegt die grundsätzliche Assoziation darin, mit einem hohen Preis eine qualitativ hochwertige Ware zu verbinden. Gleichwohl ist es umgekehrt, dass bei günstigen Preisen die Ware eher als Massenware abgestempelt wird.¹⁴³ Da Coaching ein hochwertiges Produkt ist, muss den potenziellen Nutzern suggeriert werden, bei der Nutzung zum exklusiven Kreis zu gehören. Deswegen muss bei der Promotion von Coaching auf die Coaching-Eigenschaften eingegangen werden: Coaching ist ein Weiterbildungsangebot, welches exklusiv, maßgeschneidert, erfolgreich und kreativ ist.¹⁴⁴

Damit das Marketing auch hält was es verspricht, ist es für die Organisation unabdingbar die Dienstleistungsqualität zu gewährleisten. Unter Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit des Anbieters zu verstehen, die Beschaffenheit der Leistung auf einem bestimmten Kundenanforderungsniveau zu erstellen.¹⁴⁵ Matys spricht in diesem Zusammenhang von fünf Dimensionen. Aus

¹⁴⁰ Vgl. Stephan, 2010, S. 125ff.

¹⁴¹ Vgl. Grafe, S. 204.

¹⁴² Vgl. Grafe, S. 204; Matys, S. 269ff.

¹⁴³ Vgl. Matys, S. 237.

¹⁴⁴ Vgl. von Sassen, S. 1f.; Matys, S. 269ff.

¹⁴⁵ Vgl. Matys, S. 357.

seiner Sicht sei es zunächst wichtig, dass Coaching in einem angenehm anmutenden Umfeld stattfindet. Coaching kann dabei innerhalb der Räumlichkeiten der Organisation oder außerhalb stattfinden. In Zeiten des digitalen Wandels kommt auch zunehmend der Aspekt des Coachings via Skype in Frage.¹⁴⁶ Die anderen vier Dimensionen betreffen den Coach als Dienstleister. Demnach sei es wichtig, dass der Coach zuverlässig ist, also die versprochene Leistung zum angekündigten Niveau erbringt. Damit einher geht die Leistungskompetenz, also das Wissen, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit des Coaches. Daneben spielt sein Einfühlungsvermögen eine genauso wichtige Rolle wie die Bereitschaft, spontan auf Kundenwünsche einzugehen.¹⁴⁷ Scholer weist darauf hin, dass die Coaches über hohe Standards verfügen müssen, welche ein Garant für hohe Qualität seien.¹⁴⁸

Formale Rahmenbedingungen

Als weitere Nachfragefaktoren spielen der Zugang zum Coaching und der Coaching-Prozess eine entscheidende Rolle. Diese sind nicht nur akzeptanz- sondern auch nachfragestiftend bzw. -hemmend. Ein niederschwelliger Zugang zum Coaching mit fest definierten Prozessschritten erleichtert den Mitarbeitern den Einstieg und wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

2.4.2 Nachfragehemmende Faktoren

Negative Organisationskultur

Als nachfragehemmender Faktor zeigt sich eine in der Organisation vorherrschende negative Konnotation des Begriffes Coachings.¹⁴⁹ Damit geht die generelle Defizitorientierung des Coaching-Angebotes sowie eine Assoziation zu Therapie einher.¹⁵⁰ Tonhäuser und Quendt et al. führen weiterhin die mangelnde Unterstützung durch die Verwaltungsspitze als Hemmfaktor für Nachfrage an.¹⁵¹

¹⁴⁶ Vgl. Weisensee, S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. Matys, S. 357f.

¹⁴⁸ Vgl. Scholer, S. 57.

¹⁴⁹ Vgl. Quendt, S. 63

¹⁵⁰ Vgl. Tonhäuser, S. 269; Kaul, S. 45.

¹⁵¹ Vgl. Tonhäuser, S. 269; Quendt, S. 63.

Nicht oder falsch erkannter Bedarf

Krczizek et al. behaupten außerdem, dass Hauptgründe, Coaching nicht zu nutzen, darin lägen, dass von den Betroffenen kein Bedarf gesehen wird oder weil sie keine Zeit für Coaching haben.¹⁵²

Laut Borck sind es insbesondere lebensältere, routinierte Führungskräfte, meist älter als 50 Jahre, die einen Coaching-Bedarf nicht (mehr) sehen und deswegen als Coaching-Teilnehmer unterrepräsentiert seien. Das mag auch daran liegen, dass sich die meisten Personalentwicklungskonzepte auf junge Mitarbeiter konzentrieren, weshalb die Älteren die Informationen aus Personalentwicklungs-Programmen oder Handbüchern schon längst nicht mehr wahrnehmen.¹⁵³ Eine spezielle Adressatenorientierung ist für die Bewerbung des Coaching-Angebotes entsprechend wichtig.

Unzureichende Zeitkontingente

Für die Teilnahme am Coaching muss von der Organisation ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt werden.¹⁵⁴ Wenn dies nicht gewährleistet wird oder Coaching sogar nach Feierabend bzw. in der Freizeit stattzufinden hat, wirkt sich dies negativ auf die Nachfrage aus. Nach Weisensee sollte Coaching deswegen auch innerhalb der Arbeitszeit abgehalten werden können. An diese Frage schließt sich an, wie viele Coaching-Stunden einerseits denn überhaupt zur Verfügung gestellt werden und andererseits in welchem Zeitraum diese absolviert werden müssen.¹⁵⁵ Die Coaching-Intervalle und -Menge dürfen dabei nicht zu starr sein, sondern benötigen ausreichend Flexibilität, um auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können. Weisensee empfiehlt zum Einstieg ein 3er-Paket. Jede Sitzung zu 90 Minuten im Abstand von acht Wochen. Alternativ wäre ein Kompaktcoaching von mehreren Stunden, kombiniert mit kürzeren Einzelsitzungen denkbar.¹⁵⁶ Backhausen führt die Dauer von Einzelcoachings beispielhaft mit sechs bis acht

¹⁵² Vgl. Krczizek, S. 61.

¹⁵³ Vgl. Borck, S. 250.

¹⁵⁴ Vgl. Jechle, S. 4 und 7; Krczizek, S. 61.

¹⁵⁵ Vgl. Weisensee, S. 3.

¹⁵⁶ Vgl. Weisensee, S. 3.

Sitzungen à 1,5 bis 2 Stunden an.¹⁵⁷ Von Sassen spricht von vier bis fünf Gesprächseinheiten.¹⁵⁸

Überhöhte Kosten für die Nutzer

Ein weiterer, sich negativ auswirkender Aspekt sind zu hohe Coaching-Kosten.¹⁵⁹ Ist Coaching für den Mitarbeiter oder für das Fachamt zu „teuer“, wird es nicht nachgefragt. Die Organisation muss deswegen entsprechende Anreize schaffen. Laut Bresser, Kurz und Scholer sollten daher definierte Coaching-Budgets entweder vom Fachamt oder von der Personalabteilung zur Verfügung gestellt werden.¹⁶⁰ Bei der Stadtverwaltung München werden bspw. bis zu zehn Stunden vom Personalreferat gezahlt. Erst danach muss das Fachamt die Kosten tragen.¹⁶¹ Weisensee gibt zu bedenken, dass professionelles Coaching für die Organisationen nicht zum Nulltarif einzukaufen sei und schnell enorme Kosten entstehen können. Deswegen stellt sie Überlegungen an, ob der Coachee mit einem Eigenanteil an den Coaching-Kosten beteiligt werden sollte. Dies wäre vor allem bei kleineren Prozessen von bis zu drei Sitzungen für die meisten Coachee leistbar und hätte zudem den positiven Nebeneffekt, dass die Verbindlichkeit beim Coaching-Prozess von Seiten des Coachee erhöht wird.¹⁶² Zaggl schlägt dagegen vor, jährliche Gutscheine (5 x 90 Minuten) an die Führungskräfte zu verteilen, die sie dann bei Bedarf freiwillig, anonym und gezielt einlösen können.¹⁶³ So wird zwar das Coaching-Kontingent beschränkt, jedoch können die Mitarbeiter Coaching kostenfrei für sich beanspruchen.

Zuteilung von Coaches

Als ein weiterer nachfragehemmender Faktor kann die fremdbestimmte Zuteilung eines Coaches bezeichnet werden. Aufgrund der intensiven Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee ist es wichtig, dass die Passung – die Chemie –

¹⁵⁷ Vgl. Backhausen, S. 258.

¹⁵⁸ Vgl. von Sassen, S. 7.

¹⁵⁹ Vgl. Krczizek, S. 61.

¹⁶⁰ Vgl. Bresser, S. 69; Scholer, S. 58.; Kurz, S. 210.

¹⁶¹ Vgl. Scholer, S. 58.

¹⁶² Vgl. Weisensee, S. 3.

¹⁶³ Vgl. Zaggl, S. 284.

zwischen beiden stimmt.¹⁶⁴ Die persönliche Akzeptanz des Coaches ist für den Coaching-Prozess zwingend notwendig.¹⁶⁵ Da zwischenmenschliche Faktoren über Erfolg oder Scheitern des Coachings entscheiden können und sich im Zweifel auch Geschichten über den Misserfolg von Coaching verbreiten, ergibt sich die Notwendigkeit, mehrere Coaches zur Verfügung zu stellen, um eine ausreichende Zahl von Alternativen zu haben. Daher bietet es sich an, sog. Coach-Pools zu bilden.¹⁶⁶ Dabei kann sowohl auf die Arbeit mit internen, als auch mit externen Coaches gesetzt werden. Interne Coaches sind bei der Organisation als Mitarbeiter angestellt, bei der sie auch als Coach tätig werden.¹⁶⁷

Interne Coaches haben den Vorteil, dass sie insbesondere über größere Feldkompetenz und fachbezogenes Wissen verfügen, die Organisationskultur sowie aktuelle Fragestellungen der Organisation kennen und über die betrieblichen Abläufe besser informiert sind. Außerdem kennen sie die organisationseigenen Karriereeregeln und sind über die „kalten“ Konflikte im Bilde.¹⁶⁸ Dadurch ist ein deutlich schnelleres Kennenlernen zwischen Coach und Coachee möglich als mit einem externen Coach.¹⁶⁹ Nachteil ist im Gegenzug, dass interne Coaches einerseits eher dazu neigen, betriebsblind zu werden, andererseits stärker von der eigenen Organisation abhängig sind und sie oftmals nur einen Teil ihrer Arbeitszeit als Coach erbringen.¹⁷⁰ Neutralität ist deswegen nicht sichergestellt.¹⁷¹

Externe Coaches sind in der Organisation nicht hauptberuflich beschäftigt. Sie haben den großen Vorteil, dass die Akzeptanz ihnen gegenüber, insbesondere bei der obersten Führungsebene größer ist, als bei internen Coaches, da sie neutral sind, hohe Reputation haben und nicht in das Organisationsgeschehen eingebunden sind.¹⁷² Sie werden entsprechend von der obersten Führungsspitze bevorzugt. Diese Coaching-Zielgruppe fragt in der Regel sogar ausschließlich externe Coaches nach.¹⁷³ Werden nur interne Coaches angeboten, kann davon ausgegangen werden,

¹⁶⁴ Vgl. Weisensee, S. 2f.

¹⁶⁵ Vgl. Rauen, 2004, S. 217.

¹⁶⁶ Vgl. Rauen, 2004, S. 217; von Sassen, S. 3; Weisensee, S. 2f.

¹⁶⁷ Vgl. Stephan, 2010, S. 93.

¹⁶⁸ Vgl. Stephan, 2010, S. 95; Esse, S. 174.

¹⁶⁹ Vgl. Stephan, 2010, S. 95.

¹⁷⁰ Vgl. Stephan, 2010, S. 96; Esse, S. 174f.

¹⁷¹ Vgl. Tonhäuser, S. 145.

¹⁷² Vgl. Tonhäuser, S. 145; Scholer, S. 57.

¹⁷³ Vgl. Scholer, S. 57.

dass sie Coaching nicht nutzen. Für sie spielen vor allem Image-Effekte eine zentrale Rolle: Wie kann sich eine Führungskraft der obersten Hierarchieebene von einer Person, die in der Hierarchie niedriger angesiedelt ist, unterstützen lassen?¹⁷⁴ Für die Verwaltungsspitze müssen folglich auch externe Coaches angeboten werden, damit die Verwaltungsspitze Coaching ebenfalls wahrnimmt und als Vorbild fungieren kann.

Internes Coaching wird insbesondere bei großen Organisationen, bspw. bei der Stadtverwaltung München, eingesetzt. Empirische Studien belegen jedoch, dass die Mehrzahl der Organisationen, die Coaching nutzen, sowohl internes, als auch externes Coaching anbieten.¹⁷⁵

Ungeeignete Coaches

Ungeachtet dessen sei es laut Tonhäuser ein zentrales Problem, geeignete Coaches auszuwählen, um qualitative Versprechen einzuhalten.¹⁷⁶ Stellt sich Coaching als qualitativ minderwertig heraus, wird es von den Führungskräften nicht genutzt. Aus diesem Grund müssen Standards seitens der Organisation in der Ausbildung und Qualifikation der Coaches festgelegt werden oder gezielt in Anlehnung an Standards eingekauft werden. Weiterhin sind Erfahrungen, Werte und Kenntnisse über das Arbeiten im öffentlichen Dienst entscheidend.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Vgl. Scholer, S. 57f.

¹⁷⁵ Vgl. Stephan, 2010, S. 94; Scholer, S. 58.

¹⁷⁶ Vgl. Tonhäuser, S. 147.

¹⁷⁷ Vgl. von Sassen, S. 9; Scholer, S. 57f.

3 Einzelcoaching in Kommunalverwaltungen am Beispiel der Stadt Musterstadt

Die Stadtverwaltung Musterstadt¹⁷⁸ dient in dieser Arbeit als Praxisbeispiel. Musterstadt ist eine der drei größten Kommunen in einer deutschen Metropolregion mit ca. 80.000 bis 100.000 Einwohnern. Die Stadt gibt sich in ihrem Webauftritt als modern, urban, wirtschaftsstark, bildungsorientiert, kulturbegeistert und medienaffin. Derzeit beschäftigt die Stadtverwaltung Musterstadt ca. 1.700 Mitarbeiter, davon 185 Führungskräfte.

Im folgenden Kapitel wird zunächst das Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt vorgestellt, bevor eine Überleitung zur Forschungsfrage erfolgt.

3.1 Das Coaching-Angebot der Stadtverwaltung Musterstadt

Die Stadtverwaltung Musterstadt bietet ihren Führungskräften seit 2007 Coaching an. Ausgangspunkt dessen waren starke inhaltliche Bewegungen innerhalb der Stadtverwaltung, wechselndes Führungspersonal, neu gefügte Organisationsformen, große Projekte und ein innovatives Stadtentwicklungskonzept. Um die damit verbundenen Herausforderungen zu bestehen, bedurfte es einem gemeinsamen Führungsverständnis.

Da eine nachhaltige Veränderung einer Führungskultur nicht durch ein einmaliges Erlebnis erreicht werden kann, wurde ein Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur ins Leben gerufen. Dieser Prozess beinhaltete verschiedene Elemente, um die neue Führungskultur zu entwickeln und zu leben. Ein wesentlicher Teil davon waren sowohl Gruppen-, als auch Einzelcoachings. Die Gruppencoachings fanden einerseits für die oberste Führungsebene gemeinsam mit den Dezernenten und andererseits für die oberste Führungsebene gemeinsam mit den Führungskräften der nächsten Hierarchieebene zwei Mal pro Jahr statt. Die Einzelcoachings waren mit mindestens zwei Sitzungen pro Jahr für die oberste Führungsebene fest im Prozess verankert.

Über die Jahre wurde der Prozess weiterentwickelt. Heute finden die Gruppencoachings nach wie vor zwei Mal pro Jahr statt. Die Einzelcoachings sind

¹⁷⁸ Der Name wurde auf Wunsch der Stadtverwaltung anonymisiert.

hingegen nicht mehr fest im Prozess verankert. Es besteht jedoch weiterhin die Möglichkeit, Einzelcoaching bei Bedarf wahrzunehmen. Eine Einschränkung auf bestimmte Personenkreise gibt es dabei nicht mehr. D. h., dass Einzelcoachings nicht nur Führungskräften der obersten Führungsebene, sondern auch anderen Führungskräften und sogar Mitarbeitern zur Verfügung steht. Trotz des bestehenden Angebotes wird Einzelcoaching in der Praxis von Mitarbeitern und Führungskräften nur selten genutzt. Genaue Statistiken werden darüber nicht geführt. Nach Schätzungen der Personalentwicklungsabteilung werden pro Jahr nur ca. zehn Termine beauftragt. Ggf. kommen noch Beauftragungen dazu, die der Personalentwicklungsabteilung nicht gemeldet werden.

Um den Coaching-Prozess steuern zu können, wurden in Musterstadt fest definierte Prozessschritte festgeschrieben. Nach der gängigen Praxis können so entweder die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf die Möglichkeit des Coachings hinweisen oder die Mitarbeiter sich an die Führungskräfte, mit dem Wunsch Coaching nutzen zu wollen, wenden. Die Führungskraft meldet daraufhin der Personalentwicklungsabteilung, dass Coaching wahrgenommen werden möchte. Die Personalentwicklungsabteilung unterstützt den potenziellen Coachee bei der Auswahl eines Coaches. Dafür hat sie einen Pool (aus derzeit zwei Coaches) zusammengestellt. Soll ein Coach beauftragt werden, der nicht im Pool ist, dann prüft die Personalentwicklungsabteilung, ob dieser Coach in Frage kommt. D. h., es werden das Konzept des Coaches sowie die anfallenden Kosten geprüft und zusätzlich ein Test-Beratungsgespräch geführt. In jedem Fall muss Einvernehmen mit der Personalentwicklungsabteilung herrschen, ob ein Coach beauftragt werden darf oder nicht. Ist einer der Coaches aus dem Pool gewählt, beauftragt die Personalentwicklungsabteilung den Coach. Fällt die Wahl auf einen anderen Coach, beauftragt die Organisationseinheit den von ihr ausgewählten Coach selbst.

Aufgrund der dezentralen Ressourcenverantwortung der Organisationseinheiten kam es in der Vergangenheit öfter vor, dass die Personalentwicklungsabteilung nicht über alle Coaching-Beauftragungen informiert wurde. Um dies

sicherzustellen, wurde 2015 eine Verfügung erlassen, welche die zwingende Beteiligung der Personalentwicklungsabteilung regelt. Durch die Verfügung besteht Transparenz für die Personalentwicklungsabteilung, welche Coaching-Prozesse aktuell am Laufen sind. Ggf. sind es heute nur noch Einzelfälle, die nicht mit der Personalentwicklungsabteilung abgestimmt werden.

3.2 Forschungsfrage

Nach Begutachtung des Coaching-Angebotes und der bestehenden Reglementierungen stellt sich die Frage, warum das Einzelcoaching-Angebot nur selten wahrgenommen wird. Bei 185 Führungskräften in Musterstadt nehmen jährlich nur zehn Führungskräfte das Einzelcoaching-Angebot wahr. Das entspricht einer jährlichen Nutzungsquote von nur ca. 5,5 %.

Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Herausforderungen für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen, die auch für die Stadtverwaltung Musterstadt zutreffend sind, stellt sich die Frage, wie erreicht werden kann, dass künftig mehr Musterstädter Führungskräfte Coaching als einen Teil der Personalentwicklung nutzen.

Nachfolgend soll deshalb untersucht werden, wie ein Einzelcoaching-Angebot (in Musterstadt) gestaltet sein muss, damit es von den Führungskräften akzeptiert und nachgefragt wird.

4 Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die Methoden beschrieben, mit denen die für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendigen Daten erhoben und ausgewertet werden. Zunächst wird im Folgenden das Forschungsdesign aufgezeigt, bevor auf die Stichprobenkonstruktion, das Erhebungsinstrument, die Untersuchungsdurchführung sowie die Vorgehensweise bei der Dokumentation der Interviews eingegangen wird. Im Anschluss daran wird die Vorgehensweise bei der Datenauswertung dargestellt.

4.1 Methodik der Datenerhebung

Der Forschungsstand zum Thema Coaching ist als defizitär zu bezeichnen.¹⁷⁹ Entsprechend liegen noch keine empirischen Studien darüber vor, wie ein bedarfsgerechtes Einzelcoaching-Angebot für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen gestaltet sein muss, damit es von den Führungskräften akzeptiert und nachgefragt wird. Um diesen unerforschten Themenbereich zu erkunden und weiteren Forschungsbedarf anzuregen, wird die Forschungsfrage in Form einer explorativen Studie untersucht.¹⁸⁰

Die Studie zielt darauf ab, möglichst offen die subjektiven Erfahrungen von Führungskräften der Stadt Musterstadt in Bezug auf die Akzeptanz und Nachfrage des Einzelcoaching-Angebotes der Stadtverwaltung zu erfragen. Als Methode wird deswegen die Befragung in Form von teilstrukturierten (Experten-)Interviews gewählt. Aus den Erkenntnissen der Interviews sollen Empfehlungen abgeleitet werden, auf was bei der bedarfsgerechten Gestaltung von Einzelcoaching-Angeboten in Musterstadt zu achten ist.

Die explorative Untersuchung bietet durch ihre charakteristisch weniger verbindlichen Richtlinien in der Untersuchungsplanung ausreichend Raum für Fantasie, Einfallsreichtum und neue Ideen.¹⁸¹

¹⁷⁹ Vgl. Tonhäuser, S. 89f.; Böning/Kegel, S. 4.

¹⁸⁰ Vgl. Bortz, S. 50.

¹⁸¹ Vgl. Bortz, S. 50.

4.1.1 Stichproben

Für die durchzuführende Untersuchung bei der Stadt Musterstadt soll keine Vollerhebung durchgeführt werden. Stattdessen stellt sich die Frage, welche einzelnen Personen zur bedarfsorientierten Gestaltung des Einzelcoaching-Angebotes befragt werden sollen. Die Grundgesamtheit der Studie besteht aus 185 Führungskräften der Stadt Musterstadt.

Da die Führungskräfte unterschiedliche Erfahrungen und Berührungspunkte mit dem Coaching-Angebot der Stadtverwaltung Musterstadt haben und es in der Studie auch darauf ankommt, diese zu erforschen, erfolgt die Auswahl der Daten nicht zufällig. Die Interviewpartner werden folglich in Form einer nicht-probabilistischen, systematischen anfallenden Stichprobe ausgewählt.¹⁸² Nicht-probabilistisch bzw. systematisch bedeutet, dass die zu befragenden Führungskräfte anhand bestimmter Eigenschaften ausgewählt werden.¹⁸³ D. h., es werden aufgrund von Vorkenntnissen gezielt Fälle ausgewählt, die besonders aussagekräftig für die o. g. Fragestellung sind. Unter anfallend ist zu verstehen, dass diejenigen Führungskräfte für die Stichprobe ausgewählt werden, welche sich für die Untersuchung zur Verfügung stellen.¹⁸⁴

Aus dem Kreis der Führungskräfte werden drei systematische Stichproben gezogen. Die Stichprobenelemente der drei Stichproben unterscheiden sich aufgrund der unterschiedlichen Berührungspunkte und Erfahrungen, die sie mit dem Einzelcoaching-Angebot der Stadt Musterstadt seither hatten.

Die *erste Stichprobe* besteht aus Führungskräften, die vom Einzelcoaching-Angebot noch nichts gehört haben oder unmittelbar bzw. mittelbar davon gehört haben, aber nicht wissen, was Coaching ist. Diese Zielgruppe hatte folglich noch keine Berührungspunkte mit dem Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt.

Stichprobe 2 untersucht Führungskräfte der Stadt Musterstadt, die vom Einzelcoaching-Angebot unmittelbar oder mittelbar gehört haben. Führungskräfte dieser Stichprobe verfügen zudem über Wissen darüber, was Coaching tatsächlich

¹⁸² Vgl. Döring, S. 294; Atteslander, S. 273.

¹⁸³ Vgl. Döring, S. 294 und 302.

¹⁸⁴ Vgl. Bortz, S. 480.

ist. Diese Zielgruppe hat das Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt bisher noch nicht genutzt.

In *Stichprobe 3* werden Führungskräfte der Stadt Musterstadt interviewt, die das Einzelcoaching-Angebot kennen und nutzen. D. h., diese Zielgruppe hat nicht nur Wissen über das Coaching-Angebot, sondern hat es auch mindestens einmal genutzt.

Bei explorativen Studien sind kleine nicht-zufällige Stichproben ausreichend, da es in dieser Studie nicht um die Repräsentativität der Ergebnisse geht.¹⁸⁵ Um möglichst unterschiedliche subjektive Erfahrungen und Meinungen der Führungskräfte für die nachfolgende Ableitung von Handlungsempfehlungen zu erhalten, wird eine Stichprobenanzahl von *drei bis vier Personen* pro Stichprobe gewählt. Insgesamt sollen zehn Führungskräfte interviewt werden.

Innerhalb der drei Stichproben sollen jeweils zwei Merkmale der Führungskräfte untersucht werden: Geschlecht und Alter.

Die zu befragenden Personen werden nach Geschlecht unterschieden, weil es fundierte Unterschiede im (Führungs-)Verhalten zwischen Frauen und Männern gibt. So wird vermutet, dass sich dies auch auf den Bedarf, die Anforderungen und die Nutzung von Coaching auswirkt. Laut einer Studie von Tag seien Männer im Vergleich zu Frauen bei der Nutzung von Coaching unterrepräsentiert.¹⁸⁶ In den Stichproben wird folglich zwischen männlichen (M) und weiblichen Führungskräften (W) unterschieden.

Weiterhin soll das Merkmal Alter näher untersucht werden. Ältere Führungskräfte, in der Regel über 50 Jahre, sind bei Coachings seltener anzutreffen, als jüngere.¹⁸⁷ Sie sind oft kritischer, was den Nutzen von Coaching betrifft. Jüngere Führungskräfte hingegen stehen Coaching grundsätzlich offener gegenüber. Sie sind im Vergleich zu den älteren Kollegen grundsätzlich leichter für Veränderungen

¹⁸⁵ Vgl. Döring, S. 297 und 302.

¹⁸⁶ Vgl. Tag, S. 45.

¹⁸⁷ Vgl. Borck, S. 250; Lärm, S. 265.

bzw. für Neues bereit.¹⁸⁸ In den Stichproben soll deshalb zwischen Führungskräften über 50 Jahren (Ü50) und unter 50 Jahren (U50) unterschieden werden.¹⁸⁹

Die Interviewpartner für die drei Stichproben wurden vom Verfasser durch persönliche Bekanntheit und Mutmaßungen über deren Bezug zum Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt angesprochen, ausgewählt und in eine der drei o. g. Stichproben eingeteilt.

Für die Studie konnten zehn Führungskräfte gewonnen werden. Diese verteilten sich wie folgt auf die drei Stichproben:

- Stichprobe 1 besteht aus vier Führungskräften, davon 1 x W und 3 x M sowie 3 x U50 und 1 x Ü50.
- Stichprobe 2 besteht aus drei Führungskräften, davon 2 x W und 1 x M sowie 2 x U50 und 1 x Ü50.
- Stichprobe 3 besteht aus drei Führungskräften, davon 1 x W und 2 x M sowie 0 x U50 und 3 x Ü50.

Zur Übersichtlichkeit wird in Tabelle 1 die Verteilung der Führungskräfte (Interviewpartner) inklusive der Merkmale „Geschlecht“ und „Alter“ auf die einzelnen Stichproben dargestellt.

¹⁸⁸ Vgl. Freudenthaler.

¹⁸⁹ Vgl. Borck, S. 250.

Interviewpartner	Stichprobe	Geschlecht	Alter
I1	1	M	U50
I2	1	M	U50
I3	3	W	Ü50
I4	1	W	U50
I5	3	M	Ü50
I6	2	W	U50
I7	2	W	Ü50
I8	3	M	Ü50
I9	2	M	U50
I10	1	M	Ü50

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner

Bei der Betrachtung der Verteilung der Merkmale fällt auf, dass lediglich vier weibliche im Vergleich zu sechs männlichen Führungskräften für die Studie gewonnen werden konnten. Dies liegt daran, dass trotz traditionell hohem Frauenanteil im kommunalen Bereich, Frauen deutlich seltener in Führungspositionen vertreten sind als Männer.¹⁹⁰ Dies trifft auch auf die Stadtverwaltung Musterstadt zu.

Trotz dem demografischen Wandel konnten für die Untersuchung sowohl fünf Führungskräfte, die jünger als 50 Jahre, als auch fünf Führungskräfte, die 50 Jahre oder älter sind, für ein Interview gewonnen werden.

4.1.2 Erhebungsinstrument Interviewleitfaden

Für die Datenerhebung wird die Befragung in Form von teilstrukturierten Einzel-Interviews mit einem halbstandardisierten Interviewleitfaden gewählt.

Leitfaden-Interviews sind Interviews, „in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden.“¹⁹¹ Das Erhebungsinstrument Interviewleitfaden dient zum einen dazu, jene Informationen zu gewinnen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von

¹⁹⁰ Vgl. Schmid, S. 60.

¹⁹¹ Gläser, S. 13.

Interesse sind und zum anderen dazu das Gespräch zu strukturieren und so zu gewährleisten, dass alle relevanten Themenfelder angesprochen werden.¹⁹² Die Themen des Interviewleitfadens werden aus der Forschungsfrage abgeleitet und sind von besonderer Untersuchungsrelevanz.

Um den spezifischen Bedürfnissen der unterschiedlichen Stichproben gerecht werden zu können, werden für die drei Stichproben unterschiedliche, adressatenorientierte Interviewleitfäden erstellt, die vom Aufbau der gleichen Struktur entsprechen.¹⁹³

Die Interviewleitfäden sind dabei in folgende Teile gegliedert:

- A – Einstieg und Erläuterung von Hintergründen
- B – Bekanntheit und Wissen innerhalb der Organisation (Theoriebezug Kapitel 2.3.1),
- C – Coaching-Bedarf (Theoriebezug Kapitel 2.2),
- D – Akzeptanzfaktoren (Theoriebezug Kapitel 2.3),
- E – Faktoren der Nachfrage (Theoriebezug Kapitel 2.4),
- F – Ausgestaltung des Coaching-Angebotes (Theoriebezug Kapitel 2.3 und 2.4),
- G – Implementierung von Coaching (Theoriebezug Kapitel 2.3.4).
- H – Sonstiges

Die Fragen im **Teil B** beziehen sich auf die Bekanntheit des Coaching-Angebotes. Dabei soll eruiert werden, warum das Coaching-Angebot für die Führungskräfte der Stichprobe 1 nicht bekannt ist bzw. wie die Führungskräfte der anderen beiden Stichproben davon erfahren haben. Darüber hinaus wird erfragt, wie das Coaching-Angebot optimalerweise beworben werden kann und wer dafür zuständig sein sollte.

¹⁹² Vgl. Gläser, S. 43.

¹⁹³ Interviewleitfaden 1 für Stichprobe 1, Interviewleitfaden 2 für Stichprobe 2, usw.

Im **Teil C** wird der Coaching-Bedarf der Interviewpartner abgefragt. Dabei sollen mögliche Themen oder Anlässe der Betroffenen identifiziert werden. Zusätzlich wird erfragt, ob den Interviewpartnern durch das alleinige Bekanntwerden des Coaching-Angebotes ein zusätzlicher, davor nicht bewusster Bedarf entstanden ist. Die Fragen aus dem **Teil D** erforschen Akzeptanzfaktoren. Dabei sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Informationen potenziellen Coaching-Nutzern vorliegen müssen, um sich mit dem Angebot zu beschäftigen. Darüber hinaus sollen je nach Stichprobe, entweder, sofern bekannt, die zugrunde liegenden Coaching-Kriterien der Stadt Musterstadt oder allgemein positive und negative Kriterien für Coaching analysiert werden. Weiterhin wird gefragt, inwieweit die herrschende Organisationskultur dem Coaching-Programm förderlich oder hinderlich gegenübersteht.

Teil E beschäftigt sich mit den Faktoren der Nachfrage. Dabei werden mögliche Coaching-Einladungen oder -Barrieren erfragt und die Frage gestellt, inwieweit die Nutzung von Coaching zu belohnen sei. Der sich anschließende **Teil F** beinhaltet konkret den Prozess des Zugangs zum Coaching. Außerdem wird abgefragt, wer für die Rolle als Coach in Frage kommen sollte bzw. welche Qualifikationen oder Erfahrungen er mitbringen muss.

Inwieweit sich Partizipation positiv oder negativ auf die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching auswirkt, wird im **Teil G** erfragt. **Teil H** bietet dem Interviewpartner die Möglichkeit, sich zu noch nicht angesprochenen Themen zu äußern.

Die vorgegebenen Themen bzw. Fragen des Interviewleitfadens werden vom Interviewer abgefragt. Bei der Reihenfolge und Formulierung der Fragen ist dem Interviewer Spielraum eröffnet.¹⁹⁴ So kann der Interviewer je nach Gesprächsverlauf auf die Schwerpunkte bzw. die für den Interviewten wichtigen Themenfelder eingehen. Außerdem kann so die Sicht und die vermittelten Probleme des Interviewten besser verstanden, nachempfunden und eingeordnet werden.

Um den befragten Führungskräften¹⁹⁵ eine Orientierung bzw. Hilfestellung bei der Beantwortung der Fragen zu geben, wird ein Beiblatt angefertigt.¹⁹⁶ Dieses gibt zu

¹⁹⁴ Vgl. Gläser, S. 13.

¹⁹⁵ Insbesondere Führungskräfte der Stichproben 1 und 2.

¹⁹⁶ Vgl. Anlage 1.

den verschiedenen Fragestellungen Anregungen und Antwortbeispiele und wird bei Bedarf, situativ an die Interviewten ausgegeben.

4.1.3 Untersuchungsdurchführung

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 17.10.2017 bis 06.11.2017 vom Verfasser anhand der in Kapitel 4.1.2 beschriebenen und als Anlage 2 bis 4 dargestellten Interviewleitfäden durchgeführt.

Da der Verfasser zum Zeitpunkt der Interviews bei der Stadt Musterstadt beschäftigt war, waren die Teilnehmer der Untersuchung, wie bereits beschrieben, persönlich bekannt. Die bestehende Arbeitsbeziehung und das Vertrauen zwischen Interviewpartnern und dem Verfasser waren wichtig, um für die Teilnahme zu überzeugen und die Verweigerungsrate so gering wie möglich zu halten. Aufgrund der persönlichen Bekanntheit waren die meisten Interviewten sofort bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.¹⁹⁷ Lediglich eine Person konnte aufgrund des anfallenden Arbeitsumfangs im Untersuchungszeitraum nicht mitwirken, bot aber dennoch an, zu späterer Zeit – wenn noch Bedarf bestünde – daran teilzunehmen.

Die Kontaktaufnahme zu den Interviewpartnern konnte überwiegend telefonisch, teils aber auch persönlich stattfinden. Im Gespräch konnten so jeweils Zielsetzung, Mehrwert der Forschung und die Rahmenbedingungen zum Ablauf des Interviews vorgestellt und auftretende Fragen dazu geklärt werden. Gleichzeitig konnte vom Verfasser bereits telefonisch oder persönlich gefragt werden, welche Merkmale die Interviewten kennzeichnen. Auch wurden die Nutzung eines Tonbandgerätes sowie die Gewährleistung der Anonymität der erhobenen Daten thematisiert.

Als Zusammenfassung wurden die wichtigsten Informationen wie die Forschungsfrage, der Ablauf und die Dauer des Interviews, die Verwendung eines Tonbandgerätes und die Gewährleistung der Anonymität mit dem vereinbarten Interviewtermin per E-Mail verschickt (vgl. Anlage 5).

Bevor die Interviews durchgeführt wurden, wurden pro Interviewleitfaden zwei Pretests durchgeführt.¹⁹⁸ Die Test-Interviewpartner waren Führungskräfte der Stadt

¹⁹⁷ Vgl. Gläser, S. 158.

¹⁹⁸ Vgl. Kaiser, S. 69ff.; Schnell, S. 339ff.

Musterstadt. Diese wurden analog den Interviewpartnern ausgewählt, sodass die Pretests unter realen Bedingungen durchgeführt werden konnten. Durch die Pretests konnte geprüft werden, ob die Fragen der drei Interviewleitfäden verständlich sind und die gewünschten Informationen liefern.¹⁹⁹ Durch entsprechende Anpassungen konnte die Funktionsfähigkeit der Interviewleitfäden sichergestellt werden.

Damit sich die Interviewten auf die Interviews vorbereiten konnten, wurden ihnen vorab die im Interview zu behandelnden Themen, nicht aber die konkreten Fragen, geschickt (vgl. Anlage 6). Mit dieser Vorgehensweise wurde beabsichtigt, einerseits aussagekräftige und verwertbare Antworten im Interview zu erhalten, andererseits jedoch dafür zu sorgen, dass die Antworten nicht vorbereitet werden konnten, sondern tatsächlich *reaktiv* erfolgten. Damit sollten insbesondere unauthentische oder sozial erwünschte Antworten vermieden werden.²⁰⁰

Um den Interviewpartnern die Teilnahme so leicht wie möglich zu gestalten, fanden die Interviews ausschließlich in den Räumlichkeiten der Interviewpartner statt. Dies waren entweder das eigene Büro oder ein nah dem Büro gelegenes Besprechungszimmer.

Zu Beginn der Interviews wurden die Experten nochmals offiziell nach ihrem Wissensstand gefragt, um sie einer der drei Stichproben zuordnen zu können. Dabei wurde zunächst gefragt, ob sie das Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt kennen.²⁰¹ War dem nicht so, wurden Sie der *Stichprobe 1* zugeordnet. Falls Sie die Frage bejahen konnten, wurde gefragt, ob sie das Coaching-Angebot bereits genutzt haben. Wurde diese Frage mit ja beantwortet, wurden sie der *Stichprobe 3* zugeordnet. Diejenigen, die weder Stichprobe 1 oder 3 zugeordnet wurden, kannten zwar offensichtlich das Coaching-Angebot, hatten es jedoch noch nicht genutzt. Bei diesen Personen musste herausgefunden werden, ob sie Wissen über Coaching haben oder nicht. Aus diesem Grund sollten sie definieren, was sie unter Coaching verstehen. Zum Abgleich wurden vom Verfasser vier Kriterien festgelegt, die die

¹⁹⁹ Vgl. Gläser, S. 150.

²⁰⁰ Vgl. Schnell, S. 345f.

²⁰¹ Darunter fällt auch, wenn die Führungskraft davon mittelbar oder unmittelbar *gehört* hat.

Definition überprüfbar machen sollten. Die Kriterien selbst, als auch die Überprüfung wurden recht weit ausgelegt, da es keine einheitliche Definition von Coaching gibt und die bestehenden Definitionen zahlreiche Aspekte auszeichnen. So war die Definition für den Verfasser erfüllt, wenn zwei der vier geforderten Kriterien genannt bzw. umschrieben wurden. Konnten diese Kriterien genannt (vgl. Anlage 7) werden, wurden die Interviewpartner in *Stichprobe 2*²⁰² eingeordnet. Entsprach die Definition nicht den geforderten Kriterien, wurden die Interviewpartner der *Stichprobe 1*²⁰³ zugeordnet. Abbildung 2 soll die beschriebene Vorgehensweise grafisch unterstützen.

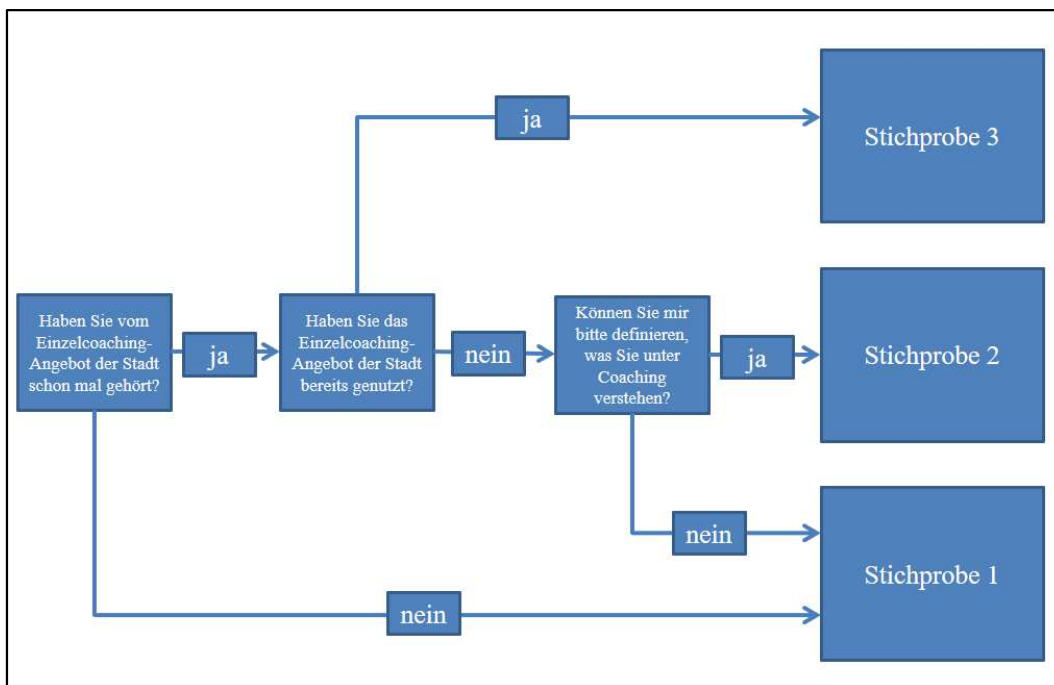


Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Zuordnung zu den Stichproben

In den Anlagen 8 bis 10 finden sich die Zuweisungen der drei Interviewpartner (I6, I7, I9), die in Stichprobe 2 eingeordnet wurden.

Die Interviewfragen wurden im Anschluss an die Zuordnung zu den Stichproben adaptiv entsprechend der jeweiligen Stichprobe gestellt.

²⁰² Führungskräfte, die das Coaching-Angebot kennen und wissen, was unter Coaching zu verstehen ist, Coaching aber noch nicht genutzt haben.

²⁰³ Führungskräfte, die das Coaching-Angebot kennen, aber nicht wissen, was unter Coaching zu verstehen ist.

Die Interviews fanden stets in angenehmer, freundlicher, entspannter und offener Atmosphäre statt. Der Zeitrahmen der Interviews wurde mit einer Stunde angesetzt. Dieser Zeitrahmen konnte trotz der großen Anzahl an Fragen in neun von zehn Fällen eingehalten werden. Die Dauer der Interviews lag zwischen 25 Minuten und 62 Minuten.

4.1.4 Dokumentation der Interviews

Die Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewpartner auf Tonband aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert.²⁰⁴ So war es möglich, Informationsverluste, die bei der handschriftlichen Protokollierung auftreten können, zu vermeiden.²⁰⁵ Die vollständige Datengrundlage konnte so im Anschluss zur Auswertung herangezogen werden.

Die Transkription wurde gemäß den Richtlinien der Textgestaltung nach Döring/Bortz²⁰⁶ vorgenommen und durch befreundete Akademiker des Verfassers ausgeführt. Eine umfassende Einweisung, insbesondere zu den folgenden Textgestaltungsmerkmalen, wurde zuvor vom Verfasser vorgenommen:

- Formatierung und Zeilenabstand
- Unterscheidung der Sprecherwechsel durch Leerzeichen
- Kennzeichnung der Sprecher mit Großbuchstaben und Doppelpunkt
- Nummerierung des Textes

Grammatisch fehlerhafte, unvollständige oder abgebrochene Sätze wurden beibehalten, Dialekte ins Hochdeutsche überführt. Pausen oder andere Gesprächsmerkmale wurden nicht transkribiert, außer sie waren für den Sinngehalt des Gesprochenen von Bedeutung.

²⁰⁴ Vgl. Kaiser, S. 89; Gläser, S. 157.

²⁰⁵ Vgl. Döring, S. 312; Gläser, S. 157.

²⁰⁶ Vgl. Döring, S. 368.

4.2 Methoden der Datenanalyse

Nachfolgend wird dargestellt, wie die erhobenen Daten ausgewertet wurden. Zunächst wurde das Datenmaterial mittels der qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring) in verschiedenen Interpretationsschritten ausgewertet. Im Anschluss wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt.

4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Auf Basis der Transkriptionen wurden die Interviews mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse besteht gegenüber anderen Interpretationsverfahren darin, dass die Analyse in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird. „Dadurch wird sie für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar [...]“ und damit zur wissenschaftlichen Methode.²⁰⁷

Im Zentrum der Methode steht die Entwicklung eines Kategoriensystems. Die Kategorien werden dabei stets im Wechselverhältnis zwischen der Fragestellung (und der damit verbundenen Theorie) und dem Interviewmaterial entwickelt. Besonderheit ist, dass die Kategorien während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft werden.²⁰⁸

In der vorliegenden Arbeit wurde mit einer induktiven Kategorienbildung gearbeitet. Das bedeutet, dass die Kategorien direkt aus den Aussagen der Führungskräfte abgeleitet wurden und somit die subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner abbilden. Auf das Einbringen von theoretischen Vorüberlegungen oder gar Theoriekonzepten (deduktive Kategorienbildung) wird bewusst verzichtet.²⁰⁹ Nach Mayring hat induktives Vorgehen eine große Bedeutung innerhalb qualitativer Ansätze, weil es nach einer „gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers“ strebe.²¹⁰

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte, die bei der qualitativen Inhaltsanalyse der in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Stichproben zur Anwendung gekommen sind,

²⁰⁷ Mayring, S. 59.

²⁰⁸ Vgl. Mayring, S. 59.

²⁰⁹ Vgl. Mayring, S. 83.

²¹⁰ Mayring, S. 83.

vorge stellt. Der Ablauf orientiert sich an den Ablaufmodellen von Mayring und wurde an die speziellen Anforderungen der vorliegenden Untersuchung angepasst.

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind akzeptanz- und nachfragebeeinflussende Faktoren bei Einzelcoaching-Angeboten für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse, was sich bereits aus der Forschungsfrage ableitet, ist die Ermittlung von Akzeptanz- und Nachfragefaktoren bei einem Einzelcoaching-Angebot für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen.

Zur Auswertung wurde als Kodiereinheit, also der kleinste Textteil, das einzelne Wort festgelegt. Als Kontexteinheit, d. h. der größte Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann, wurden zusammenhängende Absätze definiert. Die Analyseeinheit ist jeweils das gesamte Interview.²¹¹

Im Ablauf wurden folgende Schritte durchgeführt:

1. Reduktionsschritt:

Aus jedem Interview wurden gesondert Sinneinheiten im Originalformat extrahiert und dem Kategoriensystem zugeordnet. Diese wurden in einem nächsten Schritt paraphrasiert und generalisiert. Dabei wurden Textbestandteile, die nicht inhaltstragend waren, gestrichen. Die inhaltstragenden Aussagen wurden in eine beschreibende Form umgeschrieben. Dabei wurde eine einheitliche Sprachebene gewählt. Im gleichen Arbeitsschritt wurden die Paraphrasierungen weiter auf die Kernaussagen generalisiert. Bestanden Zweifel über den Kontext, wurde das Gesamtinterview als Hilfe genommen.²¹²

2. Reduktionsschritt:

Im Anschluss daran wurden Redundanzen, in Form von inhaltsgleichen Generalisierungen, bereinigt. Die verbliebenen, verallgemeinerten Aussagen, die

²¹¹ Vgl. Mayring, S. 59.

²¹² Vgl. Mayring, S. 69f.

sich aufeinander beziehen und oft über das ganze Material verstreut waren, wurden unter einer Überschrift zusammengefasst. Diese werden in der vorliegenden Arbeit als Unterkategorien bezeichnet.

Nachdem die Hälfte der Interviews bis zu diesem Analyseschritt ausgewertet wurde, erfolgte eine Rücküberprüfung der definierten Unterkategorien. Laut Mayring ist dieser Schritt wichtig, um zu prüfen, ob die „zusammengestellten neuen Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren.“²¹³ Nach erfolgter Überprüfung wurden die noch verbleibenden Interviews auf die gleiche Art und Weise ausgewertet. Am Ende des Vorganges wurde jedem Interview eine separate Schriftfarbe für den weiteren Auswertungsprozess zugeteilt.

3. Reduktionsschritt:

Im dritten Reduktionsschritt wurden die ermittelten Unterkategorien für die jeweiligen Interviews einer Stichprobe zusammengeführt. Dabei wurden Unterkategorien z. T. neu bezeichnet, um vergleichbare Aussagen aus anderen Interviews mit einzuschließen. Zusammenhängende Unterkategorien wurden zu allgemeineren Kategorien zusammengezogen. Danach wurden die neu erstellten Unterkategorien auf Redundanzen geprüft. Unterkategorien mit weniger als drei Aussagen wurden daraufhin untersucht, ob die zugeordneten Texteinheiten anderen größeren Kategorien zugeordnet werden konnten. Haben Kategorien mit weniger als drei Nennungen nicht eine besondere inhaltliche Relevanz, so wurden sie verworfen, um die Aussagekraft der Unterkategorien zu sichern.

Endgültige Rücküberprüfung:

Abschließend wurde geprüft, ob das angepasste Kategoriensystem noch alle selektierten Aussagen aller Interviews repräsentiert und ob alle ursprünglichen Aussagen des ersten Reduktionsdurchgangs im entwickelten Kategoriensystem aufgehen.

Zum Schluss wurden die ermittelten Kategorien ergänzt, indem die Interviewteilnehmer zu den jeweiligen Aussagen in den verschiedenen Kategorien

²¹³ Mayring, S. 69.

hinzugefügt wurden. So wurde sichergestellt, dass neben einer qualitativen Auswertung zwischen den drei Stichproben auch qualitative Unterschiede zwischen geschlechts- bzw. altersspezifischen Merkmalen ermittelt werden konnten. Die Merkmale „Geschlecht“ und „Alter“ wurden in der vorliegenden Studie, aufgrund der kleinen Anzahl an Stichprobenelementen, allerdings isoliert voneinander ausgewertet.

Weiterhin bietet die Zuordnung des Interviewteilnehmers die Möglichkeit, auch quantitative Analysen vorzunehmen.

4.2.2 Quantitative Inhaltsanalyse

In der quantitativen Analyse sollte zunächst ermittelt werden, wie sich die Antworten der Interviewteilnehmer auf die entsprechenden Stichproben verteilen. Dabei wurde geprüft, ob es Kategorien gibt, bei denen sich Interviewteilnehmer einer Stichprobe überdurchschnittlich oft geäußert haben. Um dies zu ermitteln, musste eine gewichtete Auswertung vorgenommen werden, da Stichprobe 1 vier Führungskräfte beinhaltet, während in den Stichproben 2 und 3 nur jeweils drei Interviewpartner interviewt wurden.

Weiterhin sollten quantitative Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften sowie Führungskräften unter 50 und über 50 Jahren untersucht werden. Mittels absoluter Zahlen sollte dabei ausgezählt werden, wie oft die Kategorien von Männern/Frauen oder von U50/Ü50 angesprochen wurden. Durch diese quantitative Auswertung ließen sich Rückschlüsse auf alters- bzw. geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf die Themen der einzelnen Kategorien ermitteln.

Aufgrund der kleinen Stichprobe wurden die Merkmale allerdings unabhängig von den drei Stichproben, also stichprobenübergreifend, ausgewertet. Außerdem sollten die Merkmale „Geschlecht“ und „Alter“ aufgrund der kleinen Stichprobe isoliert voneinander ausgewertet werden. Während bei der Verteilung zwischen U50 und Ü50 Ausgewogenheit innerhalb der Gesamtstichprobe herrschte, musste bei der Geschlechterverteilung aufgrund des bestehenden Stichprobenverhältnisses von 60% Männern zu 40% Frauen eine gewichtete Auszählung erfolgen. Dafür wurde

der Quotient aus Soll- und Ist-Wert ermittelt und mit den jeweiligen Antwortanzahlen multipliziert. Aufgrund von mathematischen Rundungen kam es zu geringen Abweichungen in Bezug auf die absolute Anzahl an Antworten.²¹⁴

Nachfolgend wird, entsprechend dem sozialempririschen Zweischnitt, zunächst das „Bild“ des Datenmaterials beschrieben, bevor im Anschluss daran Schlussfolgerungen gezogen werden.

5 Ergebnisse und Interpretation

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Studie dargestellt. Dabei werden zunächst die qualitativen Ergebnisse der drei gezogenen Stichproben ausgewertet. Danach wird ermittelt, welche qualitativen Unterschiede es hinsichtlich der geschlechts- und altersspezifischen Merkmale gibt, bevor das gesamte Datenmaterial interpretiert wird. Danach werden die quantitativen Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die drei Stichproben sowie die Merkmale „Geschlecht“ und „Alter“ dargestellt und interpretiert.

5.1 Darstellung und Interpretation der qualitativen Ergebnisse

Bei der qualitativen Auswertung nach Mayring, wie beschrieben in Kapitel 4.2.1, wurden in allen drei Stichproben Kategorien gebildet. Insgesamt wurden dabei pro Stichprobe bis zu 14 Kategorien gebildet (vgl. Anlage 11). Dabei ist festzustellen, dass sich der Groteil der Kategorienbezeichnungen bei allen drei Stichproben wiederfindet. Ungeachtet der namensgleichen Bezeichnung weisen die Kategorien inhaltlich jedoch nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede auf. Nachfolgend werden sowohl die gemeinsamen Aspekte der jeweiligen Kategorien in den Stichproben herausgearbeitet als auch die Unterschiede innerhalb der Kategorien aufgezeigt. Im sich anschließenden Kapitel wird auf die anderen Kategorien eingegangen, die individuell entweder in nur einer oder in zwei Stichproben gebildet wurden.

²¹⁴ Vgl. Anlage 12 Quantitative Auswertung (Auszählung der Antworten).

5.1.1 Gemeinsame Ergebnisse in den Stichproben

Die Kategorien 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 und 12 wurden in allen drei Stichproben gleich gebildet (vgl. Tabelle 2).

Kategorie	Bezeichnung
2	Bewerbung von Coaching
3	Coaching-Bedarf/-Anlässe
5	Coaching-Kriterien
6	Coaching-Image
7	Organisationskultur
8	Nachfragefaktoren
9	Belohnung
10	Coaching-Prozess
11	Coach
12	Beteiligung

Tabelle 2: Übersicht über die gleichen Kategorien in den Stichproben 1-3

Als erste Gemeinsamkeit zwischen den drei Stichproben lässt sich die Bewerbung des Coaching-Angebotes herausstellen (**Kategorie 2**). Die Interviewten aus allen Stichproben sind sich einig, dass es für ein erfolgreiches Coaching-Angebot in Musterstadt ausreichender Werbung bedarf. Ein Interviewpartner in Stichprobe 3 bemängelt, dass Coaching derzeit gar nicht beworben wird und deswegen dringender Bedarf besteht, Coaching offiziell zu bewerben.²¹⁵

Die Bewerbung sollte nach Aussagen der Interviewteilnehmer sowohl schriftlich, als auch mündlich gestaltet sein. Die Interviewteilnehmer aus den Stichproben 1-3 sehen dabei insbesondere die Personalentwicklungsabteilung bzw. das Personalamt, als zuständige Organisationseinheit, in der Pflicht, um die Werbung zu initiieren und zu steuern. Informationen könnten nach Aussagen der befragten Führungskräfte über E-Mail (Stichproben 1 und 3), Flyer bzw. Handout (Stichproben 1 und 3), Newsletter (Stichprobe 1), regelmäßige Pop-Ups

²¹⁵ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 10, Z. 22f.

(Stichprobe 1), per Brief (Stichprobe 1) oder über das Intranet (Stichproben 1 und 2) verbreitet werden. Als weiterer Werbekanal wird von den Probanden der drei Stichproben insbesondere das städtische Fortbildungsprogramm herausgehoben. Daneben wird vorgeschlagen, das Coaching-Angebot in der Broschüre, die eigens für den Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur angefertigt wurde, zu bewerben (Stichproben 2 und 3). Auch bieten Führungsveranstaltungen bzw. Führungsforen eine gute Werbeplattform für Coaching (Stichproben 1, 2, 3).²¹⁶

Als informelle und nicht zwingend steuerbare Werbung, kommen außerdem Erfahrungsberichten von Kollegen, die Coaching bereits wahrgenommen haben, eine bedeutende Rolle zu. Solche Erfahrungsberichte sollten, wenn möglich, auch in der Mitarbeiterzeitung (ggf. anonym) abgedruckt und somit allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden. In Stichprobe 1 wird zudem der Vorschlag unterbreitet, dass der Coach selbst eine Art Kennenlern-Tag veranstalten könnte, um sich und Coaching allgemein vorzustellen. Führungskräfte der Stichproben 1 und 3 sind weiterhin der Meinung, dass insbesondere neue Führungskräfte explizit auf das Coaching-Angebot in Musterstadt hingewiesen werden müssen. Deswegen sollen die wichtigsten Informationen über Coaching in einer sog. „Willkommensmappe“ zusammengestellt werden und jeder neuen Führungskraft, die bei der Stadtverwaltung Musterstadt anfängt, bei der Einstellung überreicht werden.

Neben der Personalentwicklungsabteilung sind nach Aussagen der befragten Personen vor allem die direkten Führungskräfte (Stichproben 1 und 2) sowie die oberste Führungsebene bzw. die Verwaltungsspitze (Stichproben 2 und 3) in der Pflicht, das Coaching-Angebot aktiv zu bewerben.²¹⁷ Laut Interviewpartner aus der Stichprobe 3 sind die jährlich stattfindenden Beurteilungsgespräche eine gute Plattform, um auf die Möglichkeit des Coachings, bei entsprechendem Bedarf, hinzuweisen.²¹⁸ Führungskräfte der Stichproben 2 und 3 sind außerdem der Meinung, dass auch dem Personalrat eine aktive Rolle als Multiplikator des Coaching-Angebotes zukommt.

²¹⁶ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A4-C4.

²¹⁷ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A4-C4.

²¹⁸ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 5, Z. 17f.

Coaching-Bedarf (*Kategorie 3*) besteht für die Interviewteilnehmer der Stichproben 1 bis 3 insbesondere nach einem Rollenwechsel. Dabei ist es für sie besonders wichtig Unterstützung zu erhalten, um den Rollenwechsel schnellstmöglich zu vollziehen und in die neue Rolle und Funktion hinein zu wachsen.²¹⁹ Dies umso mehr, wenn die Person aus der eigenen Organisation(seinheit) in eine Führungsposition aufsteigt (Stichprobe 3).

In engem Zusammenhang damit steht die Entwicklung notwendiger Kompetenzen, insbesondere der Führungskompetenzen. Um das eigene Führungsverhalten nicht nur nach einem Rollenwechsel regelmäßig zu reflektieren, wünschen sich die Führungskräfte die Unterstützung eines Coaches. Der Coach kann nach Meinung der Interviewteilnehmer jedoch nicht nur bei der Reflexion helfen, sondern auch einen Perspektivwechsel für die Führungskräfte ermöglichen (Stichprobe 1).

Weiteren Unterstützungsbedarf sehen die befragten Führungskräfte in der Entwicklung von Strategien oder im Umgang mit widersprüchlichen Zielsetzungen, die bspw. von der nächst höheren Führungskraft vorgegeben werden (Stichproben 1 und 2). Außerdem besteht bei Themen, wie der Verbesserung der Zusammenarbeit im Team (Stichprobe 1) oder bei bereits bestehenden Problemsituationen bzw. Konfliktpotenzialen, Coaching-Bedarf. Auch Themen, wie die Vorbereitung von wichtigen Entscheidungen oder schwierigen Gesprächen (Stichproben 1 und 2), das Geben von Feedback (Stichprobe 2) oder der Umgang mit interkulturellen Herausforderungen (Stichprobe 1) sind nach Aussage der Interviewten geeignet, um sich mit einem Coach darüber auszutauschen.²²⁰

Von Interviewpartnern der Stichprobe 3 wurden außerdem die Verbesserung der Selbstsicherheit sowie die Fokussierung auf ein bewusstes Handeln als Bedarf für Coaching genannt.²²¹ Auch könne Coaching nach längeren Krankheiten eine Hilfestellung leisten, schneller in den Berufsalltag zurück zu finden (Stichprobe 3). Aufgrund der zunehmenden Aufgabenfülle besteht weiterer Bedarf bei der Unterstützung in Sachen Zeitmanagement sowie bei der Selbststrukturierung (Stichprobe 2). Weiterer Coaching-Bedarf besteht bei Aufgabenänderungen und bei

²¹⁹ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 12, Z.24f.

²²⁰ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A5-C5.

²²¹ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 9, Z. 13ff.

Organisationsthemen, wie bspw. Organisationsentwicklungs- bzw. Change-Prozessen.

Auch Fachthemen können zumindest laut einer befragten Person im Coaching thematisiert werden (Stichprobe 1).²²² Interviewpartner der Stichproben 1 und 3 konkretisieren dies und sehen Coaching-Bedarf bei Aufgaben, die mit einem speziellen Publikum zu tun haben, in der Öffentlichkeit wirksam und schnell zum Politikum werden können. Darunter zählen sie bspw. die Unterbringung von Flüchtlingen, Fragestellungen aus dem Bereich öffentliche Sicherheit und Ordnung, aber auch den Bereich der Stadtreinigung.

Führungskräfte der Stichprobe 3 sind zudem der Meinung, dass es sich in gewissen Abständen auch anbieten würde, ein anlassloses Coaching wahrzunehmen.²²³

Nach den Aussagen in den Interviews können die Bedarfe bzw. Themen der Führungskräfte mit Coaching allesamt abgedeckt werden (Stichprobe 2 und 3). Die Bekanntheit des Coaching-Angebotes (z. T. erst durch die Interviews) hat dabei nach Aussagen der Führungskräfte aus Stichprobe 1 keinen zusätzlichen, d. h. vorher nicht da gewesenen, Bedarf geweckt. Ein Interviewteilnehmer der Stichprobe 2 ist dagegen der Meinung, dass das Wissen, über die Möglichkeit Coaching wahrnehmen zu können, sehr wohl einen Bedarf bei Führungskräften wecken kann, nämlich in der Form, dass sie für sich und ihr Handeln eine Erhöhung der Produktivität und Effizienz erzielen möchten.²²⁴

Kategorie 5 thematisiert die Coaching-Kriterien²²⁵, die dem Musterstädter Coaching-Angebot zugrunde liegen. Nach Aussagen der Interviewpartner aus allen drei Stichproben sind ihnen die geltenden Kriterien in Musterstadt nicht bekannt. Dies sollte ihrer Meinung jedoch zwingend gewährleistet sein, um entsprechende Akzeptanz und Interesse für das Coaching-Angebot zu fördern. Außerdem sind sich die Führungskräfte aller Stichproben einig, dass eine freiwillige Teilnahme am Coaching zwingende Voraussetzung sein muss, weil die Durchführung nur sinnvoll sei, wenn der potenzielle Coachee über ausreichend Eigenmotivation verfügt.

²²² Vgl. Anlage 10 (CD) Transkript_Interview 10, S. 13, Z. 3ff.

²²³ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 19, Z. 29;
Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 15, Z. 47f.

²²⁴ Vgl. Anlage 9 (CD) Transkript_Interview 9, S. 6, Z. 23ff.

²²⁵ Die auch als Akzeptanzfaktoren bezeichnet werden können.

Führungskräfte der Stichproben 1 und 2 weisen jedoch darauf hin, dass eine Mischung aus freiwilliger und verpflichtender Teilnahme für sie durchaus vorstellbar wäre.²²⁶

Unisono ist den Führungskräften dagegen die Wahrung der Vertraulichkeit zwischen Coach und Coachee wichtig. Wenn diese nicht gewährleistet werden kann, stellt sie ein K.-O.-Kriterium für die Nutzung dar.²²⁷ Ein Interviewteilnehmer weist sogar explizit darauf hin, dass ihm die Vertraulichkeit so wichtig ist, dass er bei einem wechselnden Coaching-Setting, bspw. hin zum Gruppencoaching, die Teilnahme verweigern würde.²²⁸

Ein weiterer Indikator, der in den Interviews identifiziert werden konnte, ist die Bedeutung des Coaching-Images (**Kategorie 6**) für die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching in Musterstadt. Alle drei Stichproben sehen die Konnotation des Begriffes Coaching innerhalb der Stadtverwaltung Musterstadt durchweg positiv. Gleichzeitig wird von einem Interviewpartner der Stichprobe 3 festgestellt, dass ein positives Image wichtig für die Akzeptanz ist und ein negatives Image zur Barriere für potenzielle Nutzer werden kann (Stichproben 1 und 3). Anders hingegen sehen es ein anderer Interviewpartner aus Stichprobe 1 und eine weitere Führungskraft aus Stichprobe 2. Ihrer Meinung nach ist das Image für die Nutzung nicht ausschlaggebend, sondern vielmehr der Coaching-Inhalt. Führungskräfte aus der Stichprobe 2 weisen darauf hin, dass das Image von den Mitarbeitern als positiv wahrgenommen wird, wenn die Verwaltungsspitze die Nutzung von Coaching unterstützt und als Vorbild vorangeht.

Eng verbunden mit dem Coaching-Image ist die Organisationskultur, welche in **Kategorie 7** thematisiert wird.

Die Stichprobe 1 sieht die Organisationskultur in Musterstadt als förderlich an und beschreibt diese als offen, anerkennend und lobend. Ebenso wird argumentiert, dass ein entsprechendes Fortbildungsprogramm existiert, die Führungskräfte z. T. nach ihrem Wechsel direkt angesprochen wurden, entsprechende Fortbildungen zu

²²⁶ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A8-B8.

²²⁷ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A8-C8.

²²⁸ Vgl. Anlage 1 (CD) Transkript_Interview 1, S. 8, Z. 22ff.

besuchen und der Eindruck besteht, dass eine Fortbildung bzw. Entwicklung durchaus gewünscht ist.

Stichprobe 2 sieht die Organisationskultur ebenso positiv, weil sie entwicklungsorientiert ist und die Organisation ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt. Weiterhin sei Ausdruck einer positiven Kultur das Vorleben der Coaching-Nutzung. Auch dies wird für Musterstadt bestätigt. Eine Probandin der Stichprobe 2 sieht die Organisationskultur hingegen als leicht hinderlich an.

In Stichprobe 3 sind sich die Interviewten nicht einig, ob die Organisationskultur positiv oder negativ zu bewerten ist (jeweils eine Stimme).²²⁹ Auch gehen hier die Meinungen dahingehend auseinander, dass ein Interviewpartner der Verwaltungsspitze die Nutzung und Förderung von Coaching attestiert, während ein anderer Interviewpartner kritisiert, dass die oberste Führungsspitze nicht hinter Coaching steht.

In **Kategorie 8** sind die Nachfragefaktoren zusammengefasst, die für die Interviewten entscheidend sind.

Um überhaupt in den Genuss einer Nachfrage zu kommen, weisen die Führungskräfte der Stichproben 2 und 3 darauf hin, dass das Coaching-Angebot bekannt sein und entsprechendes Wissen über Coaching (Instrument der Personalentwicklung, Definition, mögliche Themen, etc.) vorhanden sein muss. Außerdem ist für eine Führungskraft der Stichprobe 2 wichtig, dass Transparenz bzgl. der Methode und der Vorgehensweise des Coaches herrscht.²³⁰

Interviewte der Stichproben 2 und 3 weisen darauf hin, dass sowohl Erfolgsgeschichten von Kollegen, als auch eigene positive Erfahrungen im Zusammenhang mit Coaching die Nachfrage stärken. Aber auch persönliche Einladungen, ein aktives Anbieten (beide Stichproben 1 und 2), ein fördernder Vorgesetzter sowie eine veränderungsbereite Umgebung (beide Stichprobe 3) führen dazu, dass die Nachfrage gefördert wird.

Daneben ist es für die Führungskräfte wichtig zu wissen, was der Arbeitgeber für die Nutzung einbringt, sprich wer die Kosten des Coachings übernimmt.

²²⁹ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 11, Z. 36;
Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 9, Z. 41ff.

²³⁰ Vgl. Anlage 6 (CD) Transkript_Interview 6, S. 12, Z. 47ff.

Grundsätzlich sind sich alle Interviewten einig, dass der Arbeitgeber ausreichend finanzielle Mittel bereitstellen und die Kosten übernehmen muss. Für einzelne Interviewpartner ist es dabei denkbar, dass sie sich an den Kosten beteiligen. In Stichprobe 1 wäre demnach eine Führungskraft bereit, bis zu 50% der Kosten zu übernehmen, in Stichprobe 2 würde eine befragte Person bis zu 20% selbst einbringen und in Stichprobe 3 würden zwei Befragte zwischen 25 und 30% Eigenanteil einbringen. Eine Führungskraft der Stichprobe 3 weist darauf hin, dass die finanzielle Beteiligung sich nach dem Gehalt richten sollte. Je weniger eine Führungskraft verdient, desto geringer sollte die Beteiligung ausfallen.²³¹

Ein weiterer Faktor ist die Zeit. Führungskräfte der Stichproben 2 und 3 weisen darauf hin, dass für die Nutzung ausreichend Zeit vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden muss. Darunter verstehen sie, dass sie im Rahmen ihrer täglichen Aufgaben, Zeit für die Nutzung von Coaching haben.²³² Zeit kann jedoch auch als Kostenfaktor betrachtet werden. Während jeweils eine Person der Stichproben 1 und 3 der Ansicht sind, dass Coaching ausschließlich im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden sollte, ist für den Großteil der Befragten in allen Stichproben vorstellbar, Freizeit für Coaching zu investieren, bspw. indem geleistete Überstunden dafür abgebaut werden. Eine Person der Stichprobe 3 ist der Meinung, dass das Einbringen von Freizeit auf max. 20% gedeckelt werden sollte.²³³

Damit Coaching auch nachgefragt wird, sind sich die Befragten der Stichprobe 3 einig, dass Coaching zwingend außerhalb der eigenen Räumlichkeiten (auch außerhalb des Fachbereichs) stattfinden muss. Zwei Interviewte der Stichprobe 1 sehen das ähnlich, während den anderen beiden der Ort egal ist. Auch in Stichprobe 2 herrscht diesbezüglich Uneinigkeit. Jeweils eine interviewte Führungskraft sprach sich aus, Coaching vor Ort oder außerhalb der Arbeitsstätte durchführen zu wollen. Der dritten Person war die Örtlichkeit egal.

Coaching sollte nach Aussagen der Führungskräfte Face-to-Face in einem Raum stattfinden. Als Alternative dazu, Coaching über Skype durchzuführen kam nicht in Betracht (Stichproben 1 bis 3). Nur jeweils eine Führungskraft jeder Stichprobe

²³¹ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 12, Z.10ff.

²³² Vgl. Anlage 6 (CD) Transkript_Interview 6, S. 10, Z. 29ff.; Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 15, Z.13f.

²³³ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 13, Z. 14.

könnte sich im Ausnahmefall und nur unter großer Skepsis vorstellen, Coaching via Skype auszuprobieren.²³⁴

Coaching-Sitzungen würden die Befragten gern zu Beginn des Prozesses in kurzen Intervallen abhalten, bspw. monatlich oder analog sechs bis zehn Sitzungen in sechs Monaten (Stichproben 1 bis 3). Danach würden halbjährliche Sitzungen und flexible Termine bei entsprechendem Bedarf ausreichen (Stichproben 2 und 3). Ein Proband aus Stichprobe 1 weist darauf hin, dass ihm die Verbindlichkeit der Termine sehr wichtig ist.²³⁵ Zwei Führungskräfte aus Stichprobe 2 finden Sitzungen zwischen ein bis zwei Stunden optimal.

Eine Führungskraft aus Stichprobe 1 wünscht, dass die Nutzung des Coachings zertifiziert werden sollte, weil Coaching etwas Positives ist und die Person vorweisen möchte, dass sie an sich gearbeitet und sich weiter qualifiziert hat.²³⁶

In **Kategorie 9** geben die Befragten Antwort auf die Frage, ob die Nutzung von Coaching belohnt werden soll. Nach Aussagen von neun der zehn befragten Führungskräfte sollte Coaching nicht belohnt werden, da Coaching an sich bereits die Belohnung ist. Eine Führungskraft geht darauf ein, dass die gute Leistung als Resultat aus dem Coaching ebenso eine Belohnung für die Führungskraft ist.

Lediglich ein Interviewter der Stichprobe 2 würde die Nutzung von Coaching belohnen. Damit würde ein sehr positives Signal gesendet werden, dass Coaching nicht makelbehaftet ist, sondern derjenige, der es nutzt, an sich arbeiten möchte und dies belohnenswert ist. Als Belohnungsmöglichkeit könnten besondere, exklusive Fortbildungen bzw. Veranstaltungen oder auch ein kultureller Abend im Theater o. ä. in Frage kommen.²³⁷

Weitere Erkenntnisse aus den Interviews betreffen den Coaching-Prozess (**Kategorie 10**).

Führungskräfte der Stichprobe 3, also Personen, die das musterstädtische Coaching bereits genutzt haben, heben hervor, dass ihnen der Prozess gar nicht im Einzelnen

²³⁴ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 12, Z. 40ff.; Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 13, Z. 33.

²³⁵ Vgl. Anlage 10 (CD) Transkript_Interview 10, S. 9, Z. 47ff.

²³⁶ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 13, Z. 26ff.

²³⁷ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 11, Z. 26ff.

bekannt sei. Dies sei aber für die Nutzung unbedingt notwendig, weswegen der Coaching-Prozess von Seiten der Stadtverwaltung definiert und transparent gemacht werden muss (Stichprobe 3). Dabei ist es wichtig, dass der Prozess jedoch einfach, unkompliziert und unbürokratisch gestaltet wird, damit er die Führungskräfte und potenzielle Coachees nicht abschreckt (Stichproben 1 bis 3). Einem Interviewten ist es wichtig, dass er nicht um Coaching betteln muss (Stichprobe 2).²³⁸ Eine andere Führungskraft aus Stichprobe 3 weist darauf hin, dass die Nutzung von Coaching nicht nur die Bringschuld des Arbeitgebers, sondern genauso die Holschuld der Führungskraft ist.²³⁹

Um Coaching wahrnehmen zu können, sehen die Führungskräfte ihren ersten Ansprechpartner in ihrer direkten Führungskraft (Stichproben 1 bis 3). Dieser sollte über den Wunsch informiert werden und das Coaching genehmigen.²⁴⁰ Einer der Interviewten forderte dafür einen anderen Sprachgebrauch. Seiner Meinung nach ist es wichtig, dass die Führungskraft das Vorhaben unterstützt, nicht aber genehmigt.²⁴¹ Neben der Führungskraft sollte nach Meinung der Interviewten die Personalentwicklungsabteilung in den Prozess involviert werden (Stichproben 1 bis 3).

In Bezug auf Transparenz bzgl. des Themas bzw. Anliegens für das Coaching haben die Führungskräfte unterschiedliche Meinungen. Führungskräfte der Stichprobe 1 sind der Meinung, dass das Thema durchaus transparent gemacht werden kann, während Führungskräfte der Stichprobe 2 der Ansicht sind, dass das Thema nur grob benannt werden müssen sollte. Die Befragten der Stichprobe 3 vertreten die Ansicht, dass es dem Coachee überlassen werden sollte, wieviel Transparenz er hinsichtlich seines Anliegens schaffen möchte. Wichtig ist den Personen der Stichprobe 2, dass das Thema lediglich der direkten Führungskraft, nicht aber der Personalentwicklungsabteilung oder Dritten transparent gemacht werden muss. Auch den Führungskräften aus Stichprobe 1 ist es wichtig, dass kein Dritter über das Thema des geplanten Coachings Kenntnis erhält. Anders wäre es hinderlich für die Nachfrage.

²³⁸ Vgl. Anlage 9 (CD) Transkript_Interview 9, S. 17, Z. 12.

²³⁹ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 4, Z. 30 und S. 9, Z. 36ff.

²⁴⁰ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 16, Z. 4f.

²⁴¹ Vgl. Anlage 7 (CD) Transkript_Interview 7, S. 21, Z. 15ff.

Die Vorgesetzten bzw. die Personalentwicklungsabteilung sollen nach Aussagen der Interviewten die potenziellen Coachees bei der Suche nach geeigneten Coaches unterstützen bzw. Coaches vorschlagen (Stichprobe 1 und 2). Ideal wäre für die Führungskräfte der Stichproben 2 und 3, wenn sie den Coach aus einem Pool selbst auswählen könnten.²⁴² Die Coaches könnten sich und ihre Fachthemen dabei in Form einer Selbstauskunft präsentieren, das würde die Auswahl für die Führungskräfte erleichtern (Stichprobe 3). Ein Proband der Stichprobe 2 ist der Meinung, dass die Personalentwicklungsabteilung nach Auswahl eines Coaches einen Termin mit dem Coach vereinbaren sollte. Ein Interviewter der Stichprobe 1 kann sich auch vorstellen, den Coach direkt zu kontaktieren.

Führungskräften der Stichproben 3 ist wichtig, dass es ein Auftaktgespräch zwischen Coach, Coachee und direkter Führungskraft des Coachees oder der Personalentwicklungsabteilung gibt, um das Maß an Transparenz im Prozess zu vereinbaren.²⁴³ Auch den Interviewten aus der Stichprobe 2 ist es wichtig, dass vertragliche Regelungen vereinbart werden. Außerdem sollte definiert werden, wie Coaching-Themen und -ergebnisse kommuniziert werden. Auch sollte dabei berücksichtigt werden, dass die Vorgesetzten schlussendlich wissen müssen, ob Coaching einen Nutzen hat bzw. sich ein Erfolg einstellt (Stichprobe 3).²⁴⁴ Eine Führungskraft der Stichprobe 2 weist darauf hin, dass im Gespräch deutlich gemacht werden sollte, dass es keinen verdeckten Auftrag der direkten Führungskraft an den Coach gibt.

Auch an den Coach (*Kategorie 11*) werden von Seiten der Interviewten hohe Anforderungen gestellt. Laut einer Führungskraft soll der Coach dem Coachee vor dem Coaching nicht persönlich bekannt sein (Stichprobe 1). Eine Führungskraft aus Stichprobe 3 verschärft das Ganze und sagt, dass der Coach die Verwaltung gar nicht kennen sollte.²⁴⁵ Beides vor dem Hintergrund, dass der Coach neutral, unvoreingenommen und nicht beeinflusst sein soll (Stichproben 1 und 3). Führungskräfte der Stichprobe 1 legen großen Wert darauf, dass die Chemie

²⁴² Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, B14-C14.

²⁴³ Vgl. Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 23, Z. 1ff.

²⁴⁴ Vgl. Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 7, Z. 24ff.

²⁴⁵ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 3, Z. 46ff.

zwischen Coach und Coachee stimmt. Auch ist den Befragten wichtig, dass der Coach eine Ausbildung hat, die bspw. mental, psychologisch oder systemischer Herkunft sein kann (Stichproben 1 bis 3). Weiterhin sind für einen guten Coach rhetorische Fähigkeiten und Menschenkenntnis wichtig (Stichprobe 1). Die Führungskräfte aller Stichproben sind sich einig, dass der Coach, um gute Ergebnisse zu erzielen, Erfahrung haben muss, bspw. Führungs-, Berufs- und Lebenserfahrung. Vorteilhaft wäre weiterhin, wenn der Coach Kommunalenerfahrung mitbringen würde (Stichprobe 1 und 3). Ein Interviewter der Stichprobe 3 hingegen vertritt eine andere Meinung. Er ist der Ansicht, dass die Erfahrung nicht so wichtig sei.²⁴⁶ Eine andere Führungskraft bestätigt, dass viel mehr die Vorgehensweise entscheidend für den Erfolg sei.²⁴⁷

Die befragten Führungskräfte der drei Stichproben finden es wichtig, den Coach selbst auswählen zu können, bspw. aus einem bestehenden Pool. Eine Führungskraft überlegt, ob es dabei nicht sinnvoll sei, den Pool mit Coaches, die verschiedene Schwerpunkte haben, zu bestücken. Für jeweils nur eine Führungskraft der Stichproben 1 und 2 wäre die Zuweisung eines Coaches kein K.-O.-Kriterium. Alle anderen Führungskräfte würden bei einer Zuweisung des Coaches das Coaching voraussichtlich ablehnen. Neun von zehn Führungskräften bevorzugen einen externen Coach, weil sie die Vertraulichkeit bei einem Externen eher gewahrt sehen, als bei internen Coaches. Nur einer Führungskraft ist egal, ob der Coach intern engagiert oder extern ist, weil sie davon ausgeht, dass der Coach in jedem Fall professionell agiert.²⁴⁸

Kategorie 12 fasst die Einstellung der befragten Führungskräfte zum Thema Beteiligung bei der Erstellung und Implementierung eines Coaching-Angebotes zusammen. Alle Führungskräfte sind sich einig, dass eine Beteiligung bei einer Konzeption bzw. Implementierung nicht nur Wissen, sondern auch Interesse und eine positive Einstellung gegenüber Coaching schafft. Dies hat laut den Befragten zur Folge, dass Coaching von den betroffenen Führungskräften früher genutzt wird.

²⁴⁶ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 22, Z. 34ff.

²⁴⁷ Vgl. Anlage 6 (CD) Transkript_Interview 6, S. 15, Z. 29ff.

²⁴⁸ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 19, Z. 18ff.

5.1.2 Unterschiedliche Ergebnisse in den Stichproben

Neben den beschriebenen gleichnamigen Kategorien wurden drei bzw. vier weitere, unterschiedliche Kategorien je Stichprobe gebildet, die teilweise bei zwei von drei Stichproben gleich sind (vgl. Tabelle 3).

Kategorie	Bezeichnung Stichprobe 1	Bezeichnung Stichprobe 2	Bezeichnung Stichprobe 3
1	Nichtnutzung von Coaching	Nichtnutzung von Coaching	Bekanntheit von Coaching
4	Transparenz/ Informationen	Transparenz/ Informationen	Interesse an Coaching
13	Schlechte Umsetzung	Mehrwert	Mehrwert
14			Akzeptanz und Bekanntheit ist in der Breite der Belegschaft nicht vorhanden.

Tabelle 3: Übersicht über die unterschiedlichen Kategorien in den Stichproben

Kategorie 1 in den Stichproben 1 und 2 thematisiert die Gründe, warum Coaching seither nicht genutzt wurde. Die Führungskräfte beider Stichproben gaben an, dass sie bisher kein Wissen und keine Informationen zum Coaching-Angebot der Stadt Musterstadt erhielten. Insbesondere die Führungskräfte der Stichprobe 2 gaben an, dass sie vom Coaching-Angebot nur zufällig erfahren haben.²⁴⁹ Eine Führungskraft aus Stichprobe 1 gab zudem an, bisher auch keine Zeit für Coaching oder andere Formen der Fort- und Weiterbildung gehabt zu haben.

Die *Kategorie 1 in Stichprobe 3* beinhaltet jene Aspekte, wie das Coaching-Angebot den Führungskräften, die Coaching bereits genutzt haben, bekannt wurde. Dabei wurden von den Befragten insbesondere der Prozess zur Entwicklung einer

²⁴⁹ Vgl. Anlage 7 (CD) Transkript_Interview 7, S. 4, Z. 13ff.

stadtweit einheitlichen Führungskultur sowie Informationen auf Klausurtagungen genannt. Weiterhin gab eine Führungskraft an, direkt von der Personalentwicklungsabteilung angesprochen worden zu sein.²⁵⁰

In **Kategorie 4** werden sowohl bei **Stichprobe 1**, als auch bei **Stichprobe 2** Aussagen zu notwendigen Informationen bzw. zur erforderlichen Transparenz des Coaching-Angebotes zusammengefasst. Dabei benötigen die Musterstädter Führungskräfte zunächst Informationen darüber, was Coaching denn eigentlich ist (Stichprobe 1) bzw. wie Coaching organisationsweit verstanden werden soll (Coaching-Verständnis; Stichprobe 2). Weiterhin muss zwingend Transparenz darüber geschaffen werden, wer die Zielgruppe des Coaching-Angebotes ist und wer Coaching überhaupt nutzen darf. Außerdem sollten Beispiele genannt werden, welche Anlässe bzw. Themen für Coaching in Frage kommen. Für die Führungskräfte der Stichprobe 2 ist weiterhin wichtig, welche Kriterien dem Coaching in Musterstadt zugrunde gelegt werden. Führungskräfte der Stichprobe 1 benötigen hingegen mehr Informationen darüber, was die Ziele und der Nutzen von Coaching sein können und wer als Coach überhaupt in Frage kommen kann.²⁵¹ Ohne die genannten Informationen haben die interviewten Führungskräfte keine Möglichkeit, dass Coaching-Angebot zu nutzen.

Kategorie 4 der Stichprobe 3 wertet Faktoren aus, die bei den Interviewten, die bereits am Coaching teilgenommen haben, zu Interesse geführt haben. Nach ihren Aussagen im Interview waren insbesondere die Kollegen, die bereits Coaching genutzt und von ihren Erfolgsgeschichten berichtet haben, ausschlaggebend für ihr wachsendes Interesse. Weitere Faktoren, die das Interesse förderten, waren der damalige Coach und der in Aussicht gestellte Mehrwert des Coachings für die Führungskräfte. Für eine Führungskraft wurde Coaching zudem interessant, weil sie darin die Möglichkeit sah, sich im Beruf selbst zu schützen und zudem „einen guten Job zu machen“.²⁵²

²⁵⁰ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 3, Z. 199ff.

²⁵¹ Vgl. Anlage 21 (CD) Qualitative Auswertung_Stichprobe 1, E6.

²⁵² Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 8, Z. 23.

Als **Kategorie 13**²⁵³ wird eine sehr markante Aussage eines Interviewten aus **Stichprobe 1** angeführt, die dem Leser nicht vorenthalten werden soll. Nach Meinung der Führungskraft, sei das Coaching-Angebot in Musterstadt schlecht umgesetzt, weil es keine passende Plattform gibt, sich über das Angebot überhaupt zu informieren.²⁵⁴ Auch wenn der Wille der Stadtverwaltung da ist, Coaching anzubieten, muss die Umsetzung optimiert und zunächst ausreichend Informationen zusammengestellt werden. Diese explizit herausgestellte Aussage deckt sich mit den Aussagen der anderen Interviewten (vgl. Kategorien 1 und 4).

Die **Kategorien 13 bei den Stichproben 2 und 3** beziehen sich auf den Coaching-Mehrwert. Bei der Frage danach, für wen die Führungskräfte einen Mehrwert sehen bzw. in was sich dieser Mehrwert tatsächlich auszeichnet, antworten die Führungskräfte der Stichproben 2 und 3 damit, dass sie den entstehenden Mehrwert insbesondere für sich selbst sehen. Stichprobe 1 sieht außerdem einen Mehrwert bei der Nutzung von Coaching für die direkte Führungskraft und für die Mitarbeiter, weil die Führungskraft nach dem Coaching effektiver, effizienter, selbstständiger und zuverlässiger arbeitet. Aber nicht nur das, auch die Bürger werden als indirekter Nutznießer eines Coachings gesehen.²⁵⁵

Die Interviewten der Stichprobe 3 geben an, dass der Mehrwert vor ihrem ersten Coaching nicht erkennbar war und gerade dieser Nutzen auch vorab transparent gemacht werden muss. Dies würde eine Nachfrage von Coaching bestärken. Die Interviewten der Stichprobe 3 sehen als mögliche Folge bzw. Nutzen von Coaching, mehr Sicherheit in der Führungsrolle und ein verbessertes Selbstbewusstsein.²⁵⁶

Kategorie 14 wurde exklusiv in **Stichprobe 3** gebildet. Ebenso wie Kategorie 13 der Stichprobe 1 wurde diese Kategorie aufgrund der markanten Aussage herausgestellt. Laut Aussage eines Interviewpartners ist die Akzeptanz und Bekanntheit des Coaching-Angebotes in Musterstadt innerhalb der Belegschaft nicht vorhanden.²⁵⁷ Diese Aussage ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass das

²⁵³ Schlechte Umsetzung des Coaching-Angebotes.

²⁵⁴ Vgl. Anlage 2 (CD) Transkript_Interview 2, D13.

²⁵⁵ Vgl. Anlage 9 (CD) Transkript_Interview 9, S. 6, Z. 41ff.

²⁵⁶ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 8, Z. 4ff.

²⁵⁷ Vgl. Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 9, Z. 27f.

Thema Coaching im Führungskreis und bei der Zielgruppe eher am Rande wahrgenommen wird und von der befragten Führungskraft nicht gesehen wird, wo dies „organisatorisch explizit eingetaktet ist“.²⁵⁸ Nach Meinung des Befragten fehle eine Struktur, Klarheit und Öffentlichkeit.²⁵⁹

5.1.3 Identifizierung von geschlechterspezifischen Besonderheiten

Nach den dargestellten Unterschieden in der Kategorienbildung zwischen den drei Stichproben soll der Fokus nun auf geschlechtsspezifische Besonderheiten gerichtet werden. Dabei sollen in Bezug zur Forschungsfrage signifikante Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in Musterstadt herausgearbeitet werden. Um dabei eine bessere Vergleichbarkeit zu erreichen, wird sich auf die gemeinsamen Kategorien aus dem Kapitel 5.1.1 bezogen. Die in Kapitel 5.1.2 genannten, Kategorien werden hierbei vernachlässigt.

Bei der geschlechterspezifischen, qualitativen Analyse der Kategorien ist festzustellen, dass es bei **Kategorie 2** „Bewerbung von Coaching“ keine nennenswerten Unterschiede zu verzeichnen gibt. Hier liegen lediglich wechselseitige Ergänzungen vor, wie das Musterstädter Coaching-Angebot beworben werden sollte, ohne jedoch Rückschlüsse darauf zu geben, dass weibliche bzw. männliche Führungskräfte auf bestimmten Informationskanälen besser oder schlechter erreicht werden können.²⁶⁰ Bloße Ergänzungen bieten keine Basis, um geschlechtsspezifische Unterschiede festzustellen.

Auch bei **Kategorie 5** „Coaching-Kriterien“, **Kategorie 7** „Organisationskultur“ und **Kategorie 10** „Coaching-Prozess“ sind keine geschlechterspezifischen Unterschiede festzustellen.²⁶¹

Dagegen wurden beim Coaching-Bedarf (**Kategorie 3**) die ersten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen festgestellt.

²⁵⁸ Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 9, Z. 20.

²⁵⁹ Vgl. Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 9, Z. 22f.

²⁶⁰ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A-C4.

²⁶¹ Vgl. Anlage 24 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung der 3 Stichproben, A-C4.

Neben einer großen Deckung an Coaching-Bedarfen bzw. -themen haben die befragten weiblichen Führungskräfte zusätzlich angegeben, dass sie Unterstützung beim Aufstieg aus den eigenen Reihen benötigen. Außerdem haben sie Coaching-Bedarf, um ihre Situation als Frau in einer Führungsrolle zu thematisieren.²⁶² Eng verbunden damit ist auch die Auslotung der eigenen Zuständigkeitsgrenzen sowie die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter.²⁶³ Ein weiterer Punkt, der nur von weiblichen Führungskräften genannt wurde, ist der Bedarf nach Unterstützung beim Geben von Feedback bzw. bei der Weitergabe von Informationen an Mitarbeiter. Außerdem sehen Frauen die Themen Selbststrukturierung, prozessorientiertes Denken und Perspektivwechsel als Themenfelder, die von Männern weniger bis gar nicht nachgefragt werden.

Die männlichen Führungskräfte hingegen gaben an, Unterstützung in Sachen Selbstsicherheit, bewusstem Handeln sowie bei der Vorbereitung von wichtigen Entscheidungen und bei widersprüchlichen Zielsetzungen zu benötigen. Daneben sehen sie Bedarf bei Aufgaben mit speziellem Publikum bzw. einer besonderen Wirksamkeit in der Öffentlichkeit, beim Umgang mit interkulturellen Problemen und im Zusammenhang mit der Verbesserung der Zusammenarbeit.²⁶⁴ Auch Fachthemen und die Rückkehr nach einer langen Krankheit sind für Männer exklusive Themen, die sie im Coaching bearbeiten würden.

Frauen sehen hingegen das Coaching-Image (**Kategorie 6**) als besonders wichtig für die Akzeptanz des Coachings an. Für Männer spielt das kaum eine Rolle. Frauen weisen außerdem explizit darauf hin, dass das Image dann positiv sei, wenn es von Dezenten, Führungskräften und der Personalentwicklungsabteilung unterstützt wird.

Weitere geschlechterspezifische Unterschiede lassen sich bei den Nachfragefaktoren (**Kategorie 8**) feststellen.

Während sich Frauen mit ca. 20 bis 30% an den finanziellen Kosten für Coaching beteiligen würden, würden Männer sogar zwischen 25 und 50% der Kosten selbst

²⁶² Vgl. Anlage 25 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_Mann_Frau, A-H6.

²⁶³ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 5, Z. 39ff.

²⁶⁴ Vgl. Anlage 25 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_Mann_Frau, A-H6.

tragen.²⁶⁵ Weniger spendabel sehen sich Männer dagegen beim Einbringen der eigenen Freizeit. Sie sehen die Nutzung von Coaching tendenziell eher als Arbeitszeit, die vom Arbeitgeber einzubringen ist. Ein Befragter würde einen möglichen Freizeit-Anteil auf max. 20% deckeln.²⁶⁶ Frauen hingegen sind eher bereit auch bis zu 100% Freizeit für die Nutzung von Coaching einzubringen.

Bei der Nachfrage nach Coaching ist es Frauen besonders wichtig, ausreichend Informationen darüber zu erhalten, was Coaching ist, welche Themen bearbeitet werden können und welchen Nutzen Coaching bringen kann. Daneben ist für sie Transparenz zur Methode und Vorgehensweise des Coaches wichtig.²⁶⁷ Männer hingegen weisen lediglich darauf hin, dass es für sie wichtig ist, überhaupt Kenntnis vom Coaching-Angebot zu haben. Männer orientieren sich darüber hinaus an Erfolgsgeschichten von anderen Kollegen bzw. verlassen sich auf die Mund-zu-Mund-Propaganda. Ihnen ist es dafür wichtig, dass sie persönlich zum Coaching eingeladen werden. Außerdem möchten sie den Coach selbst aus einem Pool von qualifizierten Coaches wählen. Für Frauen ist dagegen eher wichtiger, dass die Nutzung von Coaching zertifiziert wird, sodass man die Nutzung zu späterer Zeit auch vorweisen kann.

Die Nutzung von Skype als Ersatz für eine Face-to-Face-Sitzung ist bei beiden Geschlechtern nicht sonderlich beliebt, jedoch können sich hier tendenziell die Männer eher vorstellen, dieses Format zu nutzen bzw. auszuprobieren.²⁶⁸

Die Frage danach, ob Coaching belohnt werden sollte (*Kategorie 9*), wird von nahezu allen Interviewten verneint. Lediglich eine weibliche Führungskraft regt an, dass die Nutzung belohnt werden sollte.²⁶⁹

Weitere Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in Musterstadt gibt es bei der Auswahl des Coaches (*Kategorie 11*).

Männliche Führungskräfte legen besonderen Wert darauf, dass der Coach nicht persönlich bekannt ist bzw. idealerweise die Verwaltung gar nicht kennt, um ein

²⁶⁵ Vgl. Anlage 25 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_Mann_Frau, A-H11.

²⁶⁶ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 13, Z. 26ff.

²⁶⁷ Vgl. Anlage 6 (CD) Transkript_Interview 6, S. 12, Z. 43ff.

²⁶⁸ Vgl. Anlage 25 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_Mann_Frau, A-H11.

²⁶⁹ Vgl. Anlage 6 (CD) Transkript_Interview 6, S. 11, Z. 18ff.

hohes Maß an Vertraulichkeit zu sichern. Deswegen muss der Coach auch stets extern sein.²⁷⁰ Bei den weiblichen Führungskräften ist diesbezüglich mehr Spielraum vorhanden.

So kommen bei Frauen in Führungspositionen neben externen auch interne Coaches in Frage. Männer sind hingegen bei externen Coaches flexibler. Für sie ist es kein K.-O.-Kriterium, wenn sie einen Coach zugewiesen bekommen würden. Während Männer vor allem auf die o. g. Aspekte Wert legen, ist den Frauen eher die Vorgehensweise des Coaches wichtig.

Auch bei der Beteiligung (**Kategorie 12**) von Einführungs- bzw. Implementierungsvorhaben gibt es Unterschiede.

Männer sind nicht nur der gleichen Ansicht wie Frauen, dass eine Beteiligung positiv zu bewerten ist. Sie ergänzen diese Aussage vielmehr dahingehend, dass eine frühe Beteiligung zu mehr Wissen und dadurch zu mehr Interesse führen würde. Dies hätte wiederum zur Folge, dass nach Ansicht der Männer, Coaching früher genutzt werden würde, als ohne eine Beteiligung bei der Einführung.²⁷¹

Analog zur Vorgehensweise in diesem Kapitel werden nachfolgend qualitative Unterschiede zwischen Führungskräften U50 und Ü50 aufgezeigt.

5.1.4 Identifizierung von altersspezifischen Besonderheiten

Nach qualitativer Auswertung der altersspezifischen Besonderheiten ist festzustellen, dass keine relevanten bzw. nennenswerten Unterschiede zwischen Musterstädter Führungskräften unter 50 Jahren und über 50 Jahren in folgenden Kategorien zu verzeichnen sind:

- der Bewerbung des Coaching-Angebotes (**Kategorie 2**)
- den Coaching-Kriterien (**Kategorie 5**)
- beim Coaching-Image (**Kategorie 6**)
- bei der Frage nach Belohnung der Nutzung von Coaching (**Kategorie 9**)
- beim Coaching-Prozess (**Kategorie 10**)²⁷²

²⁷⁰ Vgl. Anlage 1 (CD) Transkript_Interview 1, S. 16, Z. 2;
Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 3, Z. 46ff.

²⁷¹ Vgl. Anlage 25 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_Mann_Frau, A-H16.

²⁷² Vgl. Anlage 26 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_U50_Ü50.

Unterschiede sind hingegen beim Coaching-Bedarf (**Kategorie 3**) festzustellen. Jüngere Führungskräfte haben Coaching-Bedarf insbesondere bei der Auslotung ihrer Zuständigkeitsgrenzen bzw. bei der Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter. Außerdem benötigen sie Unterstützung beim Umgang mit widersprüchlichen Zielen, bei der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen und beim prozessorientierten Denken. Auch der Perspektivwechsel soll ihnen, ihrer Meinung nach, mithilfe eines Coaches erleichtert werden.

Ältere Führungskräfte hingegen sehen Coaching-Bedarf eher bei Aufgaben, die in der Öffentlichkeit wirksam werden, die mit speziellem Publikum in Verbindung stehen oder beim Umgang mit interkulturellen Herausforderungen.²⁷³ Außerdem ist ihnen wichtig, sich besser zu strukturieren und bewusster zu Handeln. Weiterhin sehen sie Bedarf bei der Weitergabe von Informationen an Mitarbeiter sowie beim Geben von Feedback. Ältere Führungskräfte scheuen sich auch nicht, nach längerer Krankheit nach Coaching zu fragen. Außerdem sind sie der Meinung, dass man ein Coaching hin und wieder auch anlasslos durchführen sollte.²⁷⁴

Auch bei der Organisationskultur (**Kategorie 7**) sind altersspezifische Unterschiede festzustellen. Die Organisationskultur in Musterstadt wird von Führungskräften Ü50 tendenziell eher als hinderlich in Bezug auf die Nutzung von Coaching gesehen.²⁷⁵ Führungskräfte U50 halten die Organisationskultur hingegen ausschließlich für förderlich.

Bei den Nachfragefaktoren (**Kategorie 8**) ist festzustellen, dass Führungskräfte U50 sich tendenziell eher vorstellen können Coaching via Skype durchzuführen.²⁷⁶ Weiterhin ist ihnen die Zertifizierung des Coachings wichtig, um einen entsprechenden Nachweis für sich zu haben, dass sie Coaching bereits in Anspruch genommen haben. Außerdem ist festzustellen, dass bei den Führungskräften U50 Klarheit vorliegen muss, was Coaching dem Arbeitgeber bringt. Daneben ist für

²⁷³ Vgl. Anlage 5 (CD) Transkript_Interview 5, S. 16, Z. 33ff.;

Anlage 10 (CD) Transkript_Interview 10, S. 5, Z. 33ff. und S. 13, Z. 3ff.

²⁷⁴ Vgl. Anlage 3 (CD) Transkript_Interview 3, S. 19, Z. 29;

Anlage 8 (CD) Transkript_Interview 8, S. 15, Z. 47.

²⁷⁵ Vgl. Anlage 26 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_U50_Ü50, A-H10.

²⁷⁶ Vgl. Anlage 26 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_U50_Ü50, A-H11.

diese Altersgruppe wichtig, welche Methoden bzw. Vorgehensweisen der Coach im Coaching einsetzt.

Führungskräfte Ü50 benötigen hingegen mehr Wissen über Coaching an sich. D. h., sie benötigen eine Definition von Coaching, den Hinweis, dass Coaching ein Instrument der Personalentwicklung ist und Beispiele für mögliche Coaching-Themen. Außerdem ist ihnen im Gegensatz zu jüngeren Führungskräften Verbindlichkeit im Prozess wichtig.²⁷⁷

An den Coach (*Kategorie 11*) werden von Seiten der Führungskräfte Ü50 größere Anforderungen gestellt, als von Führungskräften U50. So fordern Führungskräfte Ü50 nur externe Coaches, während sich einzelne Führungskräfte U50 auch vorstellen können mit einem internen Coach zu arbeiten.²⁷⁸ Dagegen ist für Führungskräfte Ü50 die Erfahrung der Coaches nicht so wichtig wie für jüngere Führungskräfte. Festzustellen ist allerdings auch, dass beide hohe Ansprüche in Sachen professionelles Arbeiten an den Coach haben.

Bei der Frage nach einer Beteiligung bei der Implementierung des Coachings (*Kategorie 12*) sehen Führungskräfte Ü50 als deren Folge ein allgemein größeres Interesse der beteiligten Führungskräfte an Coaching. Führungskräften U50 ist das noch zu wenig. Sie sagen, dass eine Beteiligung nicht nur zu mehr Interesse führt, sondern auch zu mehr Wissen und letztendlich zu einer früheren Nutzung von Coaching.²⁷⁹

5.1.5 Interpretation der qualitativen Ergebnisse

Um die dargestellten Ergebnisse einordnen zu können, werden diese im Folgenden interpretiert.

Nach der ersten Feststellung, die vom Verfasser getroffen werden kann, sind die meisten Kategorien stichprobenübergreifend gleich. Dies ist einerseits auf einen ähnlichen Aufbau der drei Interviewleitfäden, andererseits jedoch auch auf die gegebenen Antworten der Interviewten zurückzuführen. Da bei der induktiven

²⁷⁷ Vgl. Anlage 10 (CD) Transkript_Interview 10, S. 9, Z. 47ff.

²⁷⁸ Vgl. Anlage 4 (CD) Transkript_Interview 4, S. 19, Z. 18ff.

²⁷⁹ Vgl. Anlage 26 (CD) Qualitative Auswertung_Gegenüberstellung_U50_Ü50, A-H16.

Kategorienbildung die Kategorien direkt aus den Aussagen der Führungskräfte abgeleitet wurden, lässt dies darauf schließen, dass die in den Kategorien behandelten Themenfelder für die Interviewten von besonderer Bedeutung sind. Andernfalls wären die Befragten nicht auf die entsprechenden Fragen eingegangen, was wiederum zum Ausschluss der Kategorien geführt hätte.²⁸⁰ Resultat aus dieser Erkenntnis ist, dass die gemeinsamen Kategorien wichtig für die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching in Musterstadt sind.

Die Antworten der Führungskräfte in **Kategorie 2** (Bewerbung von Coaching) ergeben, auch stichprobenübergreifend, ein homogenes Bild. Insbesondere weil das Coaching-Angebot in Musterstadt nicht beworben wird, ist aus Sicht aller befragten Führungskräfte eine zwingende Bewerbung notwendig, um für Aufmerksamkeit zu sorgen. Die daraus festzustellende Erkenntnis ist, dass das „Kennen“ für die Musterstädter Führungskräfte einen Akzeptanz- und Nachfragefaktor darstellt.²⁸¹ Bei der Art und Weise, wie die Bewerbung erfolgen muss, ist hingegen ein großer Spielraum gegeben. Die Befragten sehen zahlreiche Kanäle, über die Coaching beworben werden kann. Das lässt darauf schließen, dass nicht die Art der Werbung entscheidend ist, sondern die Tatsache, dass beworben wird. Wichtig ist den befragten Führungskräften, dass sowohl die Personalentwicklungsabteilung, der direkte Vorgesetzte, die Verwaltungsspitze und der Personalrat Coaching bewerben. Das Angebot muss also von allen Stakeholdern, die klassischerweise in die Personalentwicklung eingebunden sind, getragen werden. Auch dies scheint für die Befragten ein Akzeptanzfaktor zu sein. Geschlechts- bzw. altersspezifische Unterschiede konnten nicht festgestellt werden. Somit ist der Rückschluss möglich, dass das Themenfeld der Bewerbung von Coaching für alle Führungskräfte von besonderer Bedeutung ist, dabei jedoch keine zielgruppenspezifischen Werbekanäle zu bedienen sind.

Der Coaching-Bedarf (**Kategorie 3**) der Musterstädter Führungskräfte ist, wie in der Ergebnisdarstellung beschrieben, vielseitig und vergleichbar mit dem Bedarf,

²⁸⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.

²⁸¹ Vgl. hierzu auch Kapitel 2.3.1 und 2.4.1.

der in Kapitel 2.2.1 beschrieben wurde. Trotz der Vielseitigkeit sind sich die Führungskräfte stichprobenübergreifend einig, dass dieser Bedarf mittels Coaching abgedeckt werden kann. Coaching ist demnach aus Sicht der Musterstädter Führungskräfte ein effizientes Instrument der Weiterentwicklung, welches in Musterstadt eingesetzt werden kann.

Eine weitere interessante Feststellung ist, dass sich Führungskräfte aller Stichproben darüber einig sind, dass dieser Bedarf nicht erst durch die Kenntnis von Coaching entwickelt wurde, sondern bereits vorher bestanden hat. Vielmehr haben die Führungskräfte durch Coaching eine Möglichkeit gefunden, diesen Bedarf zu decken. Als Schlussfolgerung daraus ergibt sich auch, dass sieben von zehn Führungskräften (Stichproben 1 und 2) seither nicht auf eine geeignete Möglichkeit zurückgreifen konnten, um ihren Bedarf aktiv zu bearbeiten.

Der Coaching-Bedarf zwischen den drei Stichproben ist nur marginal voneinander zu unterscheiden. So haben bspw. Führungskräfte, die Coaching bereits wahrgenommen haben (Stichprobe 3) zusätzlichen Bedarf bei Themen, wie der Fokussierung auf ein bewusstes Handeln oder dem Einsatz von Coaching nach längeren Krankheitszeiten. Außerdem sind diese Interviewten der Meinung, dass man Coaching auch ab und zu anlasslos durchführen könnte.

Führungskräfte, die Coaching nicht kennen, haben auch Bedarf, Fachthemen zu besprechen. Anhand dieser unterschiedlichen Bedarfe wird deutlich, dass Führungskräfte, die Coaching bereits genutzt haben, mutiger und experimentierfreudiger bei der Themenwahl sind und nicht nur klassische Themen im Coaching bearbeiten. Führungskräfte, die Coaching nicht kennen, halten sich hingegen an die klassischen, ggf. auch an die beworbenen Themenfelder, weil sie nicht genau wissen, was Coaching in der Praxis für Möglichkeiten eröffnet und wie es abläuft.

Unterschiede sind auch zwischen dem Bedarf von weiblichen und männlichen Führungskräften festzustellen. Weibliche Führungskräfte benötigten insbesondere Unterstützung beim Zurechtfinden in ihrer Führungsrolle. Männliche Führungskräfte hingegen nutzen Coaching eher, um bewusst zu Handeln und um wichtige Entscheidungen vorzubereiten. Auch Führungskräfte U50 haben tendenziell eher Schwierigkeiten, sich in ihrer Führungsposition zurechtzufinden.

Zudem benötigen sie Unterstützung beim Umgang mit widersprüchlichen Zielen und bei der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen. Führungskräfte Ü50 hingegen haben Bedarf beim Umgang mit interkulturellen Herausforderungen. Auch scheuen sie sich nicht, Coaching anlasslos zu nutzen.

Diese beispielhaft aufgezeigten, unterschiedlichen Bedarfe zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften sowie Führungskräften U50 und Ü50 lassen darauf schließen, dass nicht alle Führungskräfte den gleichen Bedarf haben, sondern dass sich Bedarfe zwischen den Geschlechtern und Altersgruppen durchaus unterscheiden können (vgl. auch Kapitel 2.2.2). Entsprechend muss den Führungskräften deutlich gemacht werden, dass im Coaching nicht nur Standardthemen, sondern auch individuelle Bedürfnisse der Coachees, entsprechend ihrer jeweiligen Situation, behandelt werden können. So können Frauen und junge Führungskräfte Unterstützung für das Zurechtfinden in ihrer Führungsrolle erhalten, während Führungskräfte Ü50 hingegen Unterstützung bei für sie neuen Themenfeldern, wie bspw. interkulturellen Konflikten, benötigen.

Bei den Coaching-Kriterien (*Kategorie 5*), die keiner Musterstädter Führungskraft bekannt waren, ist es nach Aussage der Befragten wichtig, zeitnah Transparenz herzustellen. Diese sei wesentlich für die Herstellung von Akzeptanz des Musterstädter Coaching-Angebotes. Die von den Führungskräften aufgezählten Kriterien wurden stichprobenübergreifend erhoben, was darauf schließen lässt, dass diese allgemeingültig sind. Diese bestätigen auch die in der Theorie dargestellten Kriterien bzw. Faktoren.²⁸² Insbesondere die Vertraulichkeit ist dabei für alle Musterstädter Führungskräfte am wichtigsten. Eine Nichteinhaltung stellt für die Befragten ein K.-O.-Kriterium dar, was die Bedeutung für die Akzeptanz des Angebotes nochmals unterstreicht. Auch die Tatsache, dass keine geschlechts- bzw. altersspezifischen Unterschiede festgestellt werden konnten, deutet darauf hin, dass die ermittelten Faktoren in Bezug auf die Akzeptanz des Coaching-Angebotes Allgemeingültigkeit für alle Führungskräfte in Musterstadt besitzen.

²⁸² Vgl. auch Kapitel 2.3.3.

Das Coaching-Image (**Kategorie 6**) in Musterstadt sehen die interviewten Führungskräfte als positiv an.

Nach Aussagen aus Stichprobe 3 ist ein positives Image wichtig für die Akzeptanz des Coachings. Bei negativem Image würde Coaching nicht genutzt werden. Interviewpartner aus Stichprobe 1 und weitere Führungskräfte aus Stichprobe 2 sind dagegen der Meinung, dass das Image für die Nutzung nicht ausschlaggebend ist, sondern vielmehr der Coaching-Inhalt. Auch für männliche Führungskräfte spielt das Coaching-Image kaum eine Rolle, im Gegensatz zu weiblichen Führungskräften, die es als besonders wichtig für die Akzeptanz des Coaching-Angebotes ansehen. Altersspezifische Unterschiede sind nicht festzustellen.

Es bleibt festzustellen, dass Führungskräfte, die Coaching noch nicht genutzt haben, tendenziell weniger auf das Image von Coaching achten, als Führungskräfte, die es bereits genutzt haben und kennen. Auch für Frauen spielt ein positives Image eine wichtigere Rolle für die Akzeptanz und die Nutzung von Coaching als für Männer. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass für die Gestaltung eines bedarfsgerechten Coaching-Angebotes in jedem Fall wichtig ist, ein positives Image herzustellen, damit Coaching nicht nur vereinzelt von Führungskräften (vgl. oben) wahrgenommen wird.

Laut Aussagen der Führungskräfte ist außerdem die Organisationskultur (**Kategorie 7**) für die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching wichtig. Die Führungskräfte bewerten die Musterstädter Organisationskultur insgesamt als positiv. Betrachtet man die Ergebnisse im Detail, ist festzustellen, dass die Führungskräfte, je mehr Berührungspunkte bzw. Erfahrung sie mit dem Musterstädter Coaching-Angebot hatten, umso eher die Organisationskultur als zunehmend hinderlich ansehen. Insbesondere bei Führungskräften der Stichprobe 3 verwundert diese Aussage, da diese Gruppe Coaching bereits genutzt hat. Weiterhin ist festzustellen, dass auch Führungskräfte ≥ 50 tendenziell eher dazu neigen, die Organisationskultur als hinderlich zu bezeichnen. Es muss folglich Zusammenhänge zwischen dem Wissen bzw. der Erfahrungen mit Coaching, der Lebenserfahrung der Führungskräfte und der Bewertung der Organisationskultur geben. Weitere Erkenntnisse bzw. Schlussfolgerungen lassen sich aus diesem

Datenmaterial nicht entnehmen, sind jedoch eine gute Ausgangsposition für Folgeforschungen.

Das Aussprechen von persönlichen Einladungen wirkt sich laut den Führungskräften, die noch kein Coaching in Musterstadt genutzt haben (Stichproben 1 und 2), förderlich auf die Nachfrage (**Kategorie 8**) aus. Diese scheinen für die Zielgruppe ein wichtiger Nachfragefaktor zu sein. Dagegen bestärken Erfolgsgeschichten von Kollegen die Führungskräfte, die Coaching bereits genutzt haben (Stichprobe 3), in ihrer Nachfrage nach Coaching. Einerseits lässt sich daraus erkennen, dass die Schwelle, Coaching nachzufragen, bei Führungskräften, die Coaching bereits genutzt haben, nicht so hoch zu sein scheint, wie bei Personen, welche noch kein Coaching genutzt haben. Andererseits lässt dies darauf schließen, dass positive Rückmeldungen von anderen Kollegen die Nutzung fördert und die Führungskräfte in ihrem Handeln, Coaching zu nutzen, bestärkt. Beide Erkenntnisse müssen bei der Gestaltung eines Coaching-Angebotes berücksichtigt werden.

Weiterhin ist interessant, dass Führungskräfte zwar vom Grundsatz her die Ansicht vertreten, dass Coaching stets vom Arbeitgeber gezahlt werden muss, sie jedoch dennoch bereit dazu sind, sich an den Coaching-Kosten in Form von finanziellen oder zeitlichen Ressourcen zu beteiligen. Dies könnte dafür sprechen, dass sie von Grund auf ein großes Interesse an der Nachfrage nach Coaching haben. Auffällig ist dabei, je weniger Berührungspunkte Führungskräfte mit Coaching hatten, desto eher sie dazu bereit sind, sich an den Kosten zu beteiligen. Dies erscheint auf den ersten Blick unlogisch, könnte jedoch der Tatsache geschuldet sein, dass dieser Personenkreis sehr neugierig auf Coaching ist. Männliche Führungskräfte sind tendenziell eher bereit, mehr Geld in die Nutzung von Coaching zu investieren.

Führungskräfte aus allen Stichproben können sich vorstellen, ihre Freizeit in Coaching zu investieren. Das lässt darauf schließen, dass dies allgemeingültig für alle Führungskräfte in Musterstadt zutreffend sein könnte. Weibliche Führungskräfte würden laut der Erhebung eher Freizeit für die Nutzung von Coaching einbringen als ihre männlichen Kollegen, dafür aber tendenziell weniger finanzielle Mittel.

Je mehr Erfahrung Führungskräfte mit Coaching haben, umso eher ist es ihnen wichtig, Coaching außerhalb der eigenen Räumlichkeiten durchzuführen. Dies scheint für die Nachfrage ein entscheidender Punkt zu sein, insbesondere dann, wenn Coaching nicht nur kurzfristig verankert werden soll.

Keine Unterschiede zwischen den Stichproben können hingegen bei der möglichen Nutzung von Skype festgestellt werden. Stichprobenübergreifend können sich dabei nur wenige Musterstädter Führungskräfte die Nutzung vorstellen. Männer scheinen Skype dennoch eher nutzen zu wollen, als ihre Kolleginnen. Dies könnte ggf. mit einer höheren technischen Affinität begründet werden oder mit der Vermutung, dass Frauen eher das Vieraugengespräch suchen, als Männer. Gleiches ist bei Führungskräften U50 festzustellen. Auch sie sind eher bereit, Coaching via Skype durchzuführen, als ihre älteren Kollegen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass eine höhere technische Affinität sowie eine größere Flexibilität die Ursachen dafür sein könnten.

Ein weiterer Nachfragefaktor, der im Interview von einer weiblichen Führungskraft der Stichprobe 1 geäußert wurde, ist eine mögliche Zertifizierung der Nutzung von Coaching. Der Wunsch danach lässt erkennen, dass das Bewusstsein bei weiblichen Führungskräften besteht, dass Coaching etwas Positives ist, das auch vorgezeigt werden kann bzw. ggf. sogar sollte. Frauen benötigen im Vergleich zu Männern mehr Informationen darüber, was Coaching ist, welche Themen bearbeitet werden können und welchen Nutzen Coaching bringen kann.

Männliche Führungskräfte hingegen benötigen nicht so viele Informationen. Ihnen muss lediglich bekannt sein, dass die Nutzung von Coaching möglich ist. Sie sind mutmaßlich unerschrockener, was die Nutzung von Coaching angeht. Entgegengesetzt zur Theorie in Kapitel 4.1.1 ist diese Feststellung besonders herauszuheben und muss in Form einer weiteren Studie überprüft werden.

Die Belohnung von Coaching (**Kategorie 9**) stellt nach Aussagen der Führungskräfte keinen Nachfragefaktor dar. Lediglich eine weibliche Führungskraft regte an, dass Coaching belohnt werden sollte. Die restlichen Führungskräfte sind der Ansicht, dass das Coaching bereits Belohnung genug ist.

Die Belohnung von Coaching kann folglich bei der bedarfsgerechten Gestaltung von Coaching-Angeboten, in Musterstadt, außer Acht gelassen werden.

Der Coaching-Prozess (*Kategorie 10*) muss aus Sicht der befragten Führungskräfte bekannt und unkompliziert sein. Dies sei wichtig für die Akzeptanz und Nachfrage. Sowohl die direkte Führungskraft, als auch die Personalentwicklungsabteilung sollten nach Aussage aller Befragten einbezogen werden. Das deckt sich mit dem Musterstädter Prozess. In Sachen Transparenz sind sich die Interviewten hingegen uneinig. Da sich Führungskräfte der Stichprobe 1 überwiegend für volle Transparenz aussprechen, lässt sich daraus deuten, dass ihnen insbesondere beim ersten Coaching eine Unterstützung sowohl von ihrer Führungskraft als auch von der Personalentwicklungsabteilung wichtig sind. So lässt sich vermuten, dass volle Transparenz für eine Unterstützung wichtig sein könnte. Führungskräfte der Stichprobe 2 hingegen würden nur grob benennen, was sie im Coaching besprechen möchten. Stichprobe 3 spricht sich dafür aus, dem Coachee selbst die Entscheidung zu überlassen, was zu Beginn des Coaching-Prozesses transparent gemacht werden muss. Transparenz nimmt ausgehend von den Meinungen der Interviewten eine wichtige Position im Coaching-Prozess ein. Bei der Gestaltung des Prozesses muss sich der Prozessgestalter überlegen, wie viel Transparenz einerseits für die Stadtverwaltung notwendig und andererseits wie viel dem Coachee zumutbar ist. Einigkeit zwischen den Führungskräften besteht dahingehend, dass kein weiterer Dritter vom Thema erfährt. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Vertraulichkeit, die bereits in Kategorie 5 als K.-O.-Kriterium identifiziert wurde.²⁸³ Um Vertraulichkeit zu regeln, ist besonders den Coaching-erfahrenen Führungskräften ein Auftaktgespräch mit vertraglichen Regelungen, insb. zum Thema Transparenz wichtig. Alle Führungskräfte sind sich weiterhin einig, dass sie Unterstützung bei der Auswahl des Coaches benötigen, was darauf schließen lässt, dass ihnen auch dieser Aspekt von großer Bedeutung ist.

Den Führungskräften ist stichprobenübergreifend eine Ausbildung des Coaches (*Kategorie 11*) genauso wichtig, wie dessen Seriosität und Professionalität. Diese

²⁸³ Vgl. Kapitel 2.3.2.

Faktoren sind demnach für eine bedarfsgerechte Gestaltung eines Coaching-Angebotes von großer Bedeutung. Ob der Coach neben einer Ausbildung auch Erfahrung haben sollte, ist nicht eindeutig. Während Führungskräfte der Stichprobe 3 dies verneinen, ist es für Führungskräfte, die Coaching nicht kennen, umso wichtiger. Mangelnde Erfahrung des Coaches könnte somit zu einem hohen Zugangshindernis für Coaching-Unerfahrene werden.

Einigkeit besteht dahingehend, dass alle Führungskräfte den Coach selbst auswählen möchten, bspw. aus einem bestehenden Pool. Das spricht dafür, dass die Möglichkeit auszuwählen, ein Nachfragekriterium sein könnte (vgl. auch Kapitel 2.4.2). Viel wichtiger ist den Befragten hingegen, dass der Coach von Extern kommen muss. Insbesondere Führungskräfte aus Stichprobe 1 und 3 betonen, dass ihnen wichtig ist, dass sie den Coach weder vorab kennen, noch der Coach die eigene Organisation im Detail kennt. Auch dies ist auf die besondere Bedeutung der Vertraulichkeit zurückzuführen und lässt vermuten, dass es für die Befragten eine Korrelation zwischen der Herkunft des Coaches und der Vertraulichkeit gibt. Außerdem kann demnach festgestellt werden, dass externe Coaches nicht nur von der Verwaltungsspitze, sondern auch von den anderen Führungskräften bevorzugt werden. Auch männliche Führungskräfte und Führungskräfte Ü50 bestätigen die oben getroffenen Aussagen. Weibliche Führungskräfte und Führungskräfte U50 könnten sich dagegen eher vorstellen, mit einem internen Coach zusammenzuarbeiten, was auf eine größere Flexibilität dieser beiden Gruppen schließen lässt.

Eine Beteiligung bei der Einführung eines Coaching-Angebotes (*Kategorie 12*) ist grundsätzlich allen Führungskräften wichtig, weil sie der Meinung sind, dass dies zu größerer Akzeptanz und früherer Nutzung führt. Für männliche Führungskräfte scheint dies nach der Auswertung allerdings noch wichtiger zu sein als für weibliche.

Neben den gemeinsam gebildeten Kategorien lassen sich Schlüsse auf Akzeptanz und Nachfrage aus den anderen Kategorien ziehen, welche nachfolgend aufgezeigt werden sollen.

Die Führungskräfte der *Stichproben 1 und 2* bemängeln, dass sie keine Informationen über die Möglichkeit der Nutzung von Coaching haben. Ihrer Meinung nach ist diese jedoch für die Akzeptanz entscheidend. Als Rückschluss kann daraus gezogen werden, dass in Musterstadt eine Informationsasymmetrie herrscht, die behoben werden muss.

Nach Aussagen der Interviewten aus Stichprobe 3 sollte der Coaching-Mehrwert (*Kategorie 4*) deutlicher herausgestellt werden. Dies umso mehr, weil nach Aussagen der Stichprobe 1 in *Kategorie 13* der Mehrwert des Coachings nicht erkannt wird. Als Schlussfolgerung ist daraus zu ziehen, dass die Heraushebung des Mehrwertes ein wichtiger Nachfragefaktor für Coaching ist, insbesondere für die Führungskräfte, die Coaching nicht kennen bzw. sich nicht damit beschäftigt haben.

Laut einer Führungskraft aus Stichprobe 3 ist die Akzeptanz des Coaching-Angebotes innerhalb der Belegschaft in Musterstadt nicht gegeben (*Kategorie 14*). Ursachen dafür können die in diesem Kapitel angesprochenen Themen sein, die insbesondere in den Kategorien 2 (Bewerbung von Coaching), 5 (Coaching-Kriterien), 10 (Coaching-Prozess) und 11 (Coach) deutlich werden. An diesen Punkten muss die Stadtverwaltung Musterstadt ansetzen, um die Akzeptanz des Coaching-Angebotes zu erhöhen.

5.2 Darstellung und Interpretation der quantitativen Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die quantitativen Ergebnisse dargestellt. Dabei wird zunächst das Datenmaterial zwischen den drei Stichproben verglichen. Im Anschluss daran werden sowohl alters- als auch geschlechtsspezifische quantitative Unterschiede präsentiert.

Bevor auf die spezifischen Unterschiede eingegangen wird, soll im folgendem die Verteilung aller gegebenen Antworten auf die einzelnen Kategorien gezeigt werden.²⁸⁴ Auch hier werden dafür, analog zum Vorgehen in den Kapiteln 5.1.3 und 5.1.4, die Kategorien als Grundlage gewählt, welche für alle drei Stichproben

²⁸⁴ Vgl. Abbildung 3.

gemeinsam herausgearbeitet wurden. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, welche Kategorien für die Interviewten besonders wichtig waren. Daneben wird transparent, wie viele Argumente und Kriterien für die Gestaltung eines Coaching-Angebotes je Kategorie, genannt wurden.

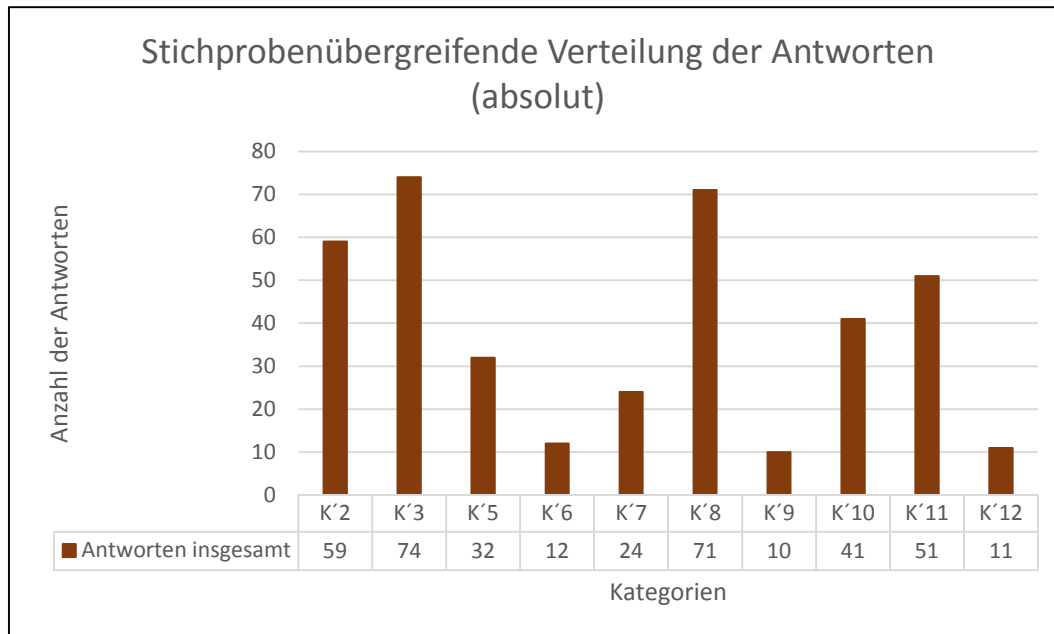


Abbildung 3: Stichprobenübergreifende Verteilung der Antworten

Insgesamt wurden von den zehn Interviewpartnern 385 bereits in Kategorien zusammengefasste Aussagen²⁸⁵ getroffen.²⁸⁶ Dabei ist festzustellen, dass auf

- **Kategorie 3** (Coaching-Bedarf/-Anlässe, 74 Antworten),
- **Kategorie 8** (Nachfragefaktoren, 71 Antworten),
- **Kategorie 2** (Bewerbung von Coaching, 59 Antworten) und
- **Kategorie 11** (Coach, 51 Antworten) die *meisten* Nennungen gefallen sind.

Die *wenigsten* Antworten werden dagegen in den

- **Kategorien 9** (Belohnung, 10 Antworten),
- **Kategorie 12** (Beteiligung, 11 Antworten) und
- **Kategorie 6** (Coaching-Image, 12 Antworten) festgestellt.

²⁸⁵ Zusammengefasste Aussagen nach der dritten Reduktionsstufe und Kategorienbildung nach Mayring.

²⁸⁶ Vgl. Abbildung 3.

5.2.1 Unterschiedliche Ergebnisse in den Stichproben

Um einen Überblick über die Verteilung der gewichteten Antworten je Stichprobe auf die Kategorien zu erhalten, soll folgende Grafik unterstützen:

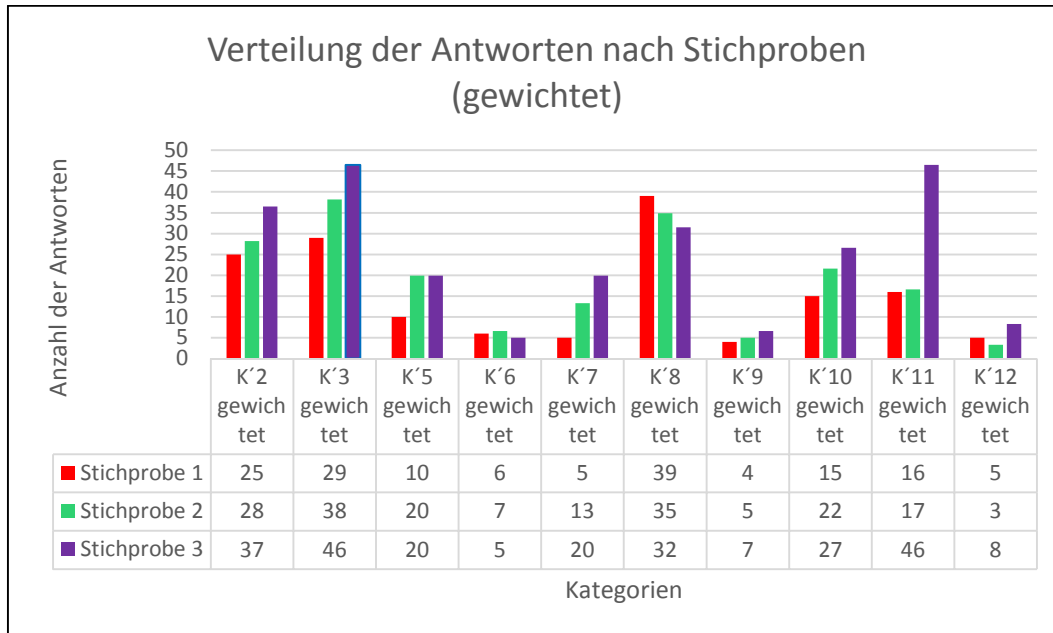


Abbildung 4: Verteilung der Antworten nach Stichproben (gewichtet)

Bei der Verteilung zwischen den Stichproben ist auffällig, dass Führungskräfte der *Stichprobe 3* mit insgesamt 247 gewichteten Antworten die meisten Antworten gegeben haben.²⁸⁷

Die zweitmeisten Antworten kommen von *Stichprobe 2* (188 gewichtete Antworten), die wenigsten von *Stichprobe 3* (154 gewichtete Antworten). Führungskräfte der *Stichprobe 3* gaben dabei in sechs von zehn Kategorien die meisten Antworten. In acht von zehn Kategorien haben die Interviewten von *Stichprobe 2* die zweitmeisten Antworten abgegeben. *Stichprobe 1* hat hingegen in *Kategorie 8* am meisten geantwortet. In dieser Kategorie haben Führungskräfte der *Stichprobe 3* am wenigsten Antworten abgegeben. Weiterhin auffällig ist, dass Führungskräfte der *Stichprobe 3* bei *Kategorie 11* (Coach) deutlich mehr Antworten abgaben (46) als Führungskräfte der Stichproben 1 und 2 (16 und 17) zusammen.

²⁸⁷ Vgl. Abbildung 4.

5.2.2 Identifizierung von geschlechterspezifischen Unterschieden

Bei der geschlechterspezifischen Verteilung ist auffällig, dass Männer mit 203 gewichteten Antworten insgesamt mehr Aussagen getroffen haben als Frauen (176 gewichtete Antworten). In Bezug auf die verschiedenen Kategorien ist weiterhin festzustellen, dass männliche Führungskräfte in sechs von zehn Kategorien mehr Antworten abgaben als weibliche (Kategorien 3, 5, 7, 10, 11, 12).²⁸⁸ Weibliche Befragte hingegen geben nur dreimal mehr Antworten als männliche.²⁸⁹ In einer Kategorie wurden gleich viele Antworten ausgezählt (Kategorie 9).

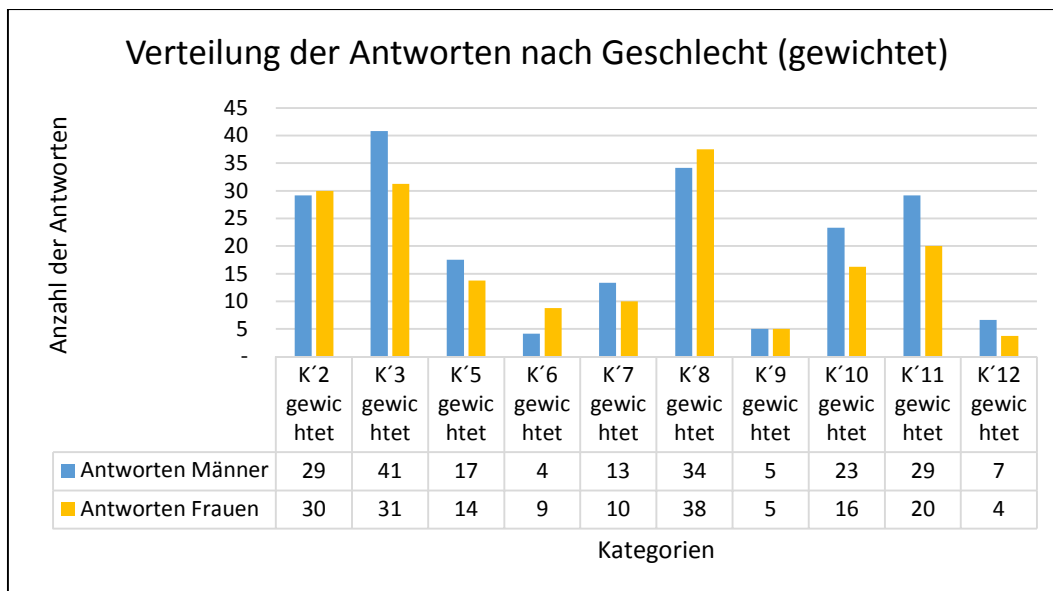


Abbildung 5: Verteilung der Antworten nach Geschlecht (gewichtet)

Festgestellt werden kann außerdem, dass in den **Kategorie 3** (Coaching-Bedarf/-Anlässe; Männer: 41, Frauen: 31), **Kategorie 10** (Coaching-Prozess; Männer: 23, Frauen: 16) und **Kategorie 11** (Coach; Männer: 29, Frauen: 20) deutlich mehr Antworten von männlichen Führungskräften als von weiblichen Führungskräften gegeben wurden.

²⁸⁸ Vgl. Abbildung 5.

²⁸⁹ Kategorie 2 (Bewerbung), Kategorie 6 (Coaching-Image) und Kategorie 8 (Nachfragefaktoren).

Kategorie 6 (Coaching-Image) wurde hingegen von Frauen deutlich öfter angesprochen als von Männern (Männer: 4, Frauen: 9). In den verbliebenen Kategorien zeigt sich ein recht ausgeglichenes Daten-Bild.

5.2.3 Identifizierung von altersspezifischen Unterschieden

Bei der Analyse der erhobenen Daten ist festzustellen, dass die Führungskräfte U50 (199 Antworten) insgesamt knapp mehr Aussagen getroffen haben, als die Führungskräfte Ü50 (186 Antworten). Betrachtet man die Verteilung auf die Kategorien, ist zu erkennen, dass die Führungskräfte Ü50 bei fünf Kategorien mehr Antworten gaben, als Führungskräfte U50 (Kategorien 2, 5, 7, 11, 12).²⁹⁰

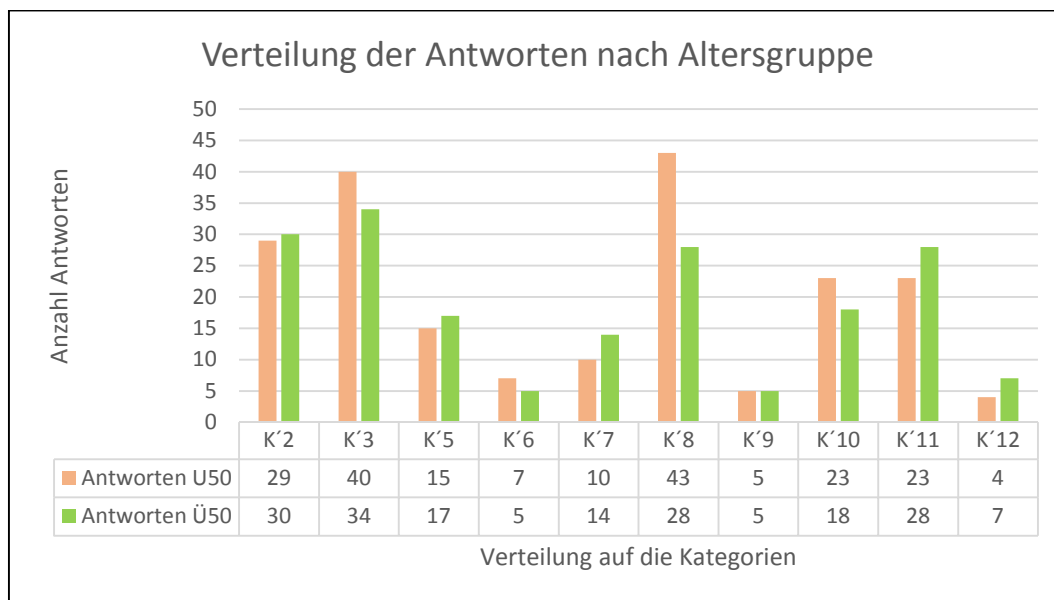


Abbildung 6: Verteilung der Antworten nach Altersgruppe

Führungskräfte U50 sind hingegen bei vier Kategorien antwortmäßig im Vorsprung (Kategorien 3, 6, 8, 10). Eine Kategorie wurde gleich häufig bedient (Kategorie 9). Auffällig ist, dass Führungskräfte U50 deutlich mehr Antworten bei den **Kategorien 3** (Coaching-Bedarf/-Anlässe; U50: 40, Ü50: 34) und bei **Kategorie 8** (Nachfragefaktoren; U50: 43, Ü50: 28) gegeben haben. Umgekehrt sind dagegen weniger deutliche Differenzen festzustellen. So bspw. bei

²⁹⁰ Vgl. Abbildung 6.

Kategorie 7 (Organisationskultur; U50: 10, Ü50: 14) und bei **Kategorie 11** (Coach; U50: 23, Ü50: 28).

5.2.4 Interpretation der quantitativen Ergebnisse

Sollen Rückschlüsse aus den quantitativen Ergebnissen gezogen werden, muss zunächst ein stichprobenübergreifender Blick auf die Verteilung der Antworten auf die Kategorien geworfen werden.

Dabei ist festzustellen, dass

- **Kategorie 2** (Bewerbung von Coaching),
- **Kategorie 3** (Coaching-Bedarf/-Anlässe),
- **Kategorie 8** (Nachfragefaktoren) und
- **Kategorie 11** (Coach)

die meisten Nennungen hatten. Das lässt auf deren besondere Relevanz für die Interviewteilnehmer schließen. Umgekehrt scheint es so, als wären **Kategorie 6** (Coaching-Image), **Kategorien 9** (Belohnung) und **Kategorie 12** (Beteiligung) nur von geringer Bedeutung für die befragten Führungskräfte.

Betrachtet man die befragten Führungskräfte entsprechend ihrer Coaching-Vorerfahrung, lässt sich feststellen, dass Führungskräfte der Stichprobe 3 insgesamt die meisten Antworten vor Führungskräften der Stichproben 2 und 1 abgaben. Ursächlich dafür könnte ihr Wissen über Coaching und ihre Erfahrung damit sein. Die Befragten der Stichprobe 1 hingegen taten sich schwerer bei der Beantwortung der Fragen, was an der Anzahl der gegebenen Antworten deutlich wird. Erkenntnis daraus ist, dass insbesondere Coaching-erfahrene Führungskräfte bereits klare Vorstellungen haben, was ihnen bei Coaching wichtig ist.

So haben auch die Führungskräfte der Stichprobe 3 bei **Kategorie 11** (Coach) deutlich mehr Antworten gegeben, als Führungskräfte der Stichprobe 1 und 2 zusammen, was folgern lässt, dass ihnen der Coach besonders wichtig ist und sie im Hinblick auf diesen klare Vorstellungen haben.

Führungskräften der Stichprobe 1 ist dagegen **Kategorie 8** (Nachfragefaktoren) wichtig, was für Führungskräfte der Stichprobe 3 hingegen kaum eine Rolle spielt.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Coaching-Neulinge auf andere Nachfragefaktoren achten, als erfahrene Coachees.

Weiterhin ist festzustellen, dass Männer im Vergleich zu Frauen deutlich mehr Antworten gegeben haben – nicht nur insgesamt, sondern auch verteilt in sechs von zehn Kategorien. Das lässt darauf schließen, dass Männer ggf. mehr Informationen benötigen oder aber klarere Vorstellungen davon haben, wie ein Coaching-Angebot gestaltet sein muss. Dies wiederum würde dafür sprechen, dass Frauen in Bezug auf Coaching flexibler sein könnten.

Frauen ist unabhängig davon das Coaching-Image (**Kategorie 6**) besonders wichtig, was darauf schließen lassen könnte, dass sie sich durch die Nutzung von Coaching nicht als unfähig oder als Versager fühlen wollen.²⁹¹ Den männlichen Kollegen hingegen sind der Coaching-Bedarf (**Kategorie 3**), Coaching-Prozess (**Kategorie 10**) und der Coach (**Kategorie 11**) wichtiger.

Vergleicht man die Führungskräfte U50 und Ü50, so ist festzustellen, dass die Führungskräfte U50 nur unwesentlich mehr Antworten gegeben haben als ihre älteren Kollegen. Deutlich wird jedoch, dass den Führungskräften U50 die Themen Coaching-Bedarf (**Kategorie 3**) und Nachfragefaktoren (**Kategorie 8**) besonders wichtig waren.

²⁹¹ Vgl. auch Kapitel 2.3.3.

6 Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung eines bedarfsgerechten Einzelcoaching-Angebotes für die Stadtverwaltung Musterstadt

In diesem Kapitel werden aus den gewonnenen Erkenntnissen des Kapitels 5 Empfehlungen für die Stadtverwaltung Musterstadt erarbeitet. Dabei wird auch die in Kapitel 3 dargestellte Ausgangssituation berücksichtigt.

Damit Führungskräfte das Musterstädter Coaching-Angebot mehr nachfragen als bisher, müssen zunächst bestehende Informationsasymmetrien behoben werden. Dazu müssen Informationen über das Bestehen des Coaching-Angebotes, die Zielgruppe sowie Wissen darüber, was Coaching ist und mögliche Themen an die Betroffenen weitergegeben werden. Die Stadtverwaltung Musterstadt muss in diesem Zusammenhang auch festlegen, wie sie Coaching einsetzen möchte (bspw. defizit-, präventiv, potenzialorientiert).²⁹² Ebenso sollte dabei ein möglicher Mehrwert des Coachings zum einen für die Organisation und zum anderen für die betroffenen Führungskräfte dargestellt werden.

Um dies zu erreichen, sollte eine breit angelegte Bewerbungsoffensive gestartet werden, damit die notwendige Aufmerksamkeit erzeugt wird. Die Art der Werbung ist dabei nicht entscheidend. Mögliche Werbekanäle können E-Mail, Flyer, Newsletter, Intranet, eine eigens angefertigte Coaching-Broschüre, die Mitarbeiterzeitung oder Informationen auf Führungskräfteveranstaltungen sein.

Um die Akzeptanz bei Mitarbeitern zu erhöhen, sollten dabei aber nicht nur die Personalentwicklungsabteilung und der direkte Vorgesetzte werben, sondern auch die Verwaltungsspitze und der Personalrat. Die Informationen über das Coaching-Angebot sollten in einer geeigneten Form gestaltet werden, sodass sich jeder Interessierte bei Bedarf, bspw. in einer Broschüre oder im Intranet, selbst darüber informieren kann.

Coaching-Bedarf haben alle befragten Führungskräfte, unabhängig von ihrer Erfahrung im Zusammenhang mit Coaching, ihrem Geschlecht oder Alter. Die

²⁹² Vgl. Kapitel 2.1.3.

zahlreichen, bestehenden Bedürfnisse, die auch allesamt mit Coaching abgedeckt werden können, können je Gruppe bzw. Führungskraft variieren, sodass die Stadtverwaltung den Führungskräften deutlich machen muss, dass im Coaching nicht nur Standardthemen behandelt werden können. Vielmehr muss darüber informiert werden, dass die individuellen Bedürfnisse der Coachees im Coaching thematisiert werden. Die Darstellung von einigen Beispielen kann die potenziellen Coachees dabei unterstützen, zu verstehen, welche Themen tatsächlich bearbeitet werden können.

Um die Nutzung von Coaching von Seiten der Stadt zu fördern, muss im nächsten Schritt Transparenz bzgl. der Coaching-Kriterien hergestellt werden. Diese waren in der Vergangenheit keiner der befragten Führungskräfte explizit bekannt. Die Stadtverwaltung sollte bei der Formulierung dieser Kriterien insbesondere die Vertraulichkeit in den Vordergrund stellen, da diese einen zentralen Akzeptanzfaktor für Coaching darstellt, der bei Nichteinhaltung zum K.-O.-Kriterium wird. Auch Freiwilligkeit und Eigenmotivation sind für die Führungskräfte wichtige Kriterien, um sich mit Coaching näher zu beschäftigen. Die Coaching-Kriterien können sehr gut in die o. g. Werbemedien eingebunden werden.

Neben den Informationen zum Thema Coaching muss die Stadt Musterstadt das bereits bestehende, positive Coaching-Image verfestigen. Da dieses insbesondere für weibliche Führungskräfte für die Bildung von Akzeptanz wichtig ist, sollte sich die Stadtverwaltung darum bemühen, Coaching weiterhin in einem ausschließlich positiven Kontext darzustellen bzw. zu bewerben.

Darüber hinaus muss die Stadtverwaltung aber auch einen kritischen Blick auf die Organisationskultur werfen. Obwohl diese von den Befragten insgesamt als förderlich angesehen wird, gibt es Tendenzen, dass Führungskräfte umso kritischer der Organisationskultur gegenüberstehen, je erfahrener sie in Bezug auf die Nutzung von Coaching werden. Gleiches gilt für Führungskräfte, die über 50 Jahre alt sind. Hier ist zu analysieren, warum diese Führungskräfte einen negativen

Eindruck der Organisationskultur bekommen haben. Ein Ansatzpunkt dafür könnte bei der Verwaltungsspitze zu finden sein. Hier sollte geprüft werden, ob der Oberbürgermeister und die Dezernenten tatsächlich hinter dem Coaching-Angebot stehen und die Nutzung von Coaching auch wollen und vorleben.

Ein weiteres Indiz für die negative Ansicht der Organisationskultur könnte sein, dass das Coaching-Angebot, wie bereits beschrieben, seither nicht vollständig transparent war. Hier könnte nach einer intensiven Promotion erneut geprüft werden, inwieweit sich die Ansichten der Führungskräfte mit Blick auf die Organisationskultur verändert haben.

Um die Führungskräfte zu erreichen, die Coaching seither noch nicht genutzt haben, sollten persönliche Einladungen ihrer Führungskraft, ggf. auch der Personalentwicklungsabteilung erfolgen. Persönliche Einladungen fördern die Nachfrage ganz besonders. Daneben sollte die Stadtverwaltung darauf hinwirken, dass Erfolgsgeschichten von Führungskräften, die Coaching bereits genutzt haben, verbreitet werden. Idealerweise können dafür (anonyme) Artikel in der Mitarbeiterzeitung abgedruckt werden.

Um die Teilnahme am Coaching für die Führungskräfte attraktiv zu gestalten, sollten separate Budgets (nur für Coaching) in den Fachbereichen und bei der Personalentwicklungsabteilung zur Verfügung gestellt werden. Denkbar wäre dabei, dass jeweils die ersten Coaching-Einheiten zentral von der Personalentwicklungsabteilung gezahlt werden. Alle weiteren Coaching-Sitzungen könnten dann vom Fachbereich selbst gezahlt werden. Falls diese Gelder dauerhaft, aufgrund einer großen Nachfrage, nicht ausreichen, bietet es sich an, Führungskräfte, die Coaching bereits genutzt haben, an den Kosten zu beteiligen. Vorstellbar wäre dabei eine Beteiligung von bis zu 20% der Gesamtkosten. Die Beteiligung sollte jedoch in Abhängigkeit vom Verdienst gestaltet werden. So könnte es sinnvoll sein, eine Kostenbeteiligung erst für Führungskräfte ab EG 9 oder A9 einzuführen. Führungskräfte, die Coaching noch nie genutzt haben, sollten jedoch die Möglichkeit bekommen, ihre ersten Erfahrungen kostenfrei, über das Budget der Personalentwicklungsabteilung, zu machen.

Analog kann bei einer großen Coaching-Nachfrage auch mit der (Arbeits-)Zeit verfahren werden. Diese würden die Führungskräfte sogar noch eher einbringen als Geld. So könnten Führungskräfte an ihren eigenen Personalkosten beteiligt werden, indem sie für die Coaching-Sitzungen Überstunden einbringen. Auch hier bietet es sich an, die Führungskräfte nicht zu 100% zu beteiligen. Ggf. könnte mit einem Freizeitanteil der Führungskräfte von 20% begonnen werden.

Um dem Coaching-Gespräch einen angemessenen Rahmen zu verschaffen und den Vertraulichkeitsaspekt zu unterstreichen, sollten den Führungskräften Räumlichkeiten außerhalb der Verwaltung angeboten werden. Dabei liegt es in der Verantwortung der Personalentwicklungsabteilung den Coachees entsprechende Vorschläge zu unterbreiten. Grundsätzlich solle jedoch dem Coachee überlassen werden, ob er diese Räume nutzen möchte oder nicht.

Auch bei der Anzahl der Coaching-Sitzungen bzw. beim Intervall sollte dem Coachee eine gewisse Flexibilität eingeräumt werden. Zunächst ist jedoch auch von Seiten der Stadtverwaltung darauf zu achten, dass die Sitzungen zu Beginn öfter stattfinden, um schnelle Erfolge zu erzielen. Nach drei bis sechs Monaten sollten sich die Intervalle jedoch nach und nach verlängern.

Neben den o. g. Möglichkeiten, die Coaching-Nachfrage zu fördern, könnte die Stadt Musterstadt die Nutzung von Coaching zusätzlich zertifizieren. Dafür bietet sich bspw. eine Urkunde an, die die Nutzung von Coaching und die Bemühungen der Mitarbeiter um ihre Weiterentwicklung bestätigt, anerkennt und wertschätzt.

Neben den Coaching-Kriterien und den -Rahmenbedingungen, muss auch der Musterstädter Coaching-Prozess transparent gemacht werden. Im Prozess sollte unbedingt ein Auftaktgespräch verankert werden, bei dem der Coachee, der Vorgesetzte und der Coach (ggf. auch die Personalentwicklungsabteilung als Unterstützung) regeln, wie mit den Ergebnissen aus dem Coaching umgegangen wird und wie viel Transparenz dabei erforderlich ist. Wichtig für die Akzeptanz der Coachee ist es dabei, darauf zu achten, dass nur ein Mindestmaß an Transparenz gefordert wird. Was der Coachee darüber hinaus preisgeben möchte, sollte seine freie Entscheidung bleiben.

Die Stadtverwaltung Musterstadt muss ihr Augenmerk weiterhin auf die Auswahl ihrer Coaches legen. Als Coach sollten nur seriöse, ausgebildete und erfahrene Personen in Frage kommen. Musterstadt sollte, um den Coachees eine Auswahl zu ermöglichen, einen Pool an Coaches aufbauen. Aus Sicht der Nachfrager ist wichtig, dass im Pool mehr als zwei Coaches angeboten werden und diese auf verschiedene Themen-Schwerpunkte spezialisiert sind. Die Coaches müssen extern sein und dürfen in keinen anderen stadtweiten Prozess (bspw. dem Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur) eingebunden sein. D. h., die beiden Coaches, die derzeit im Musterstädter Coach-Pool aktiv sind, sollten künftig nicht mehr für Einzelcoaching-Sitzungen gebucht werden können. Hier sollte von der Personalentwicklungsabteilung ein neuer Pool aufgebaut werden, bspw. aus jenen Coaches, die von den Führungskräften über den Pool hinaus bereits beauftragt wurden.

Bei der Umsetzung der beschriebenen Änderungen ist es wichtig, die Führungskräfte ausreichend zu beteiligen und zu informieren. Wenn die Führungskräfte die Möglichkeit haben ihre Ideen einzubringen, wirkt sich das nicht nur positiv auf die Akzeptanz, sondern auch positiv auf die Nachfrage des Coaching-Angebotes aus.

7 Resümee

Das Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich die Gestaltung von Einzelcoaching-Angeboten auf die Akzeptanz und Nachfrage der Führungskräfte in Kommunalverwaltungen auswirkt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es Akzeptanz- und Nachfragefaktoren gibt, die sich sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis, hier am Beispiel der Stadtverwaltung Musterstadt, wiederfinden. Die Ausgestaltung dieser Faktoren ist für die Akzeptanz und Nachfrage der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung entscheidend.

Insbesondere die identifizierten Akzeptanzfaktoren sind unabhängig von Coaching-Erfahrung, Geschlecht und Alter als allgemeingültig zu betrachten. Demnach muss

Coaching stets als ein freiwilliges Angebot für Führungskräfte gestaltet sein. Neben der Freiwilligkeit ist auch die Gewährleistung absoluter Vertraulichkeit ein entscheidendes akzeptanzstiftendes Kriterium.

Nicht nur für die Akzeptanz, sondern auch für die Nachfrage ist darüber hinaus wichtig, dass ausreichend über das Coaching-Angebot innerhalb der Verwaltung informiert wird. Um Informationsasymmetrien zu vermeiden, können zahlreiche Informationskanäle eingesetzt werden. Adressatenspezifische Unterscheidungen müssen nach den Erkenntnissen dieser Studie dabei nicht vorgenommen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch zu erklären, welchen Mehrwert Coaching für die Organisation und für die einzelne Führungskraft hat. Dabei können mittels Beispielen verschiedene Themen aufgezeigt werden, die im Coaching bearbeitet werden können. Damit die angesprochenen Führungskräfte das Angebot jedoch auch tatsächlich nutzen, ist es wichtig dafür zu sorgen, dass Coaching einerseits als positiv wahrgenommen und andererseits die Nutzung von der Organisation auch gewollt und gefördert wird. Insbesondere weiblichen Führungskräften, Führungskräften Ü50 und Führungskräften, die Coaching bereits genutzt haben, sind diese Aspekte wichtig. Auch muss von Seiten der Organisation vermieden werden, dass Coaching als Maßnahme für „Schwache“ angesehen wird.

Um die Nachfrage zu fördern, müsste von Seiten der Stadtverwaltung ein ausreichendes Budget eingestellt werden, da die Organisation die Kosten für Coaching übernehmen sollte. Ungeachtet dessen sind die Führungskräfte jedoch auch selbst bereit, sich sowohl an den finanziellen Kosten als auch an den für Coaching benötigten Zeitressourcen zu beteiligen.

Generell muss den Führungskräften im Zusammenhang mit Coaching eine gewisse Flexibilität eingeräumt werden. So sollte ihnen bspw. selbst überlassen werden, wie viele Coaching-Sitzungen sie in welchem Zeitraum wahrnehmen möchten oder an welchem Ort (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) das Coaching stattfinden soll.

Coaching mittels einer Videokonferenz (bspw. via Skype) durchzuführen, als scheinbar zeitgemäße Alternative zur realen Coaching-Sitzung vor Ort, ist bei den befragten Führungskräften eher unbeliebt und wirkt sich nachfragehemmend aus.

Deswegen sollten diese Überlegungen bei der Angebotsgestaltung im Moment vernachlässigt werden. Stattdessen gibt es von Seiten der Befragten Überlegungen, ob die Nutzung von Coaching nicht zertifiziert werden könnte, um einen Nachweis über die Weiterbildungsbemühungen zu erhalten.

Auch die Gestaltung des Coaching-Prozesses wirkt sich auf die Nachfrage aus. So sollte ein Coaching-Prozess aus Sicht der Führungskräfte einfach und intuitiv gestaltet sein. Barrieren müssen zwingend vermieden werden. Eine besondere Rolle kommt dabei auch der Personalentwicklungsabteilung zu, die bei der Auswahl des Coaches eine unterstützende und beratende Rolle einnehmen muss. Besonders wichtig ist es außerdem, ein Auftaktgespräch mit Coach, Coachee und dessen Führungskraft zu führen, in dem geregelt wird, wie viel Transparenz gegenüber der Führungskraft bzw. Organisation im Rahmen des Prozesses eingeräumt werden soll.

Der Coach als zentrale Figur im Prozess ist ebenfalls für die Nachfrage und Akzeptanz entscheidend. Er muss seriös wirken, professionell agieren, benötigt eine entsprechende Ausbildung und ggf. auch Coaching-Erfahrung. Weil die Chemie zwischen Coachee und Coach stimmen muss, möchten sich potenzielle Coachees den Coach aus einem bestehenden Pool selbst aussuchen. Falls das in der Form nicht möglich ist, stellt dies jedoch für die Musterstädter Führungskräfte kein K.-O.-Kriterium dar. Weniger offen und flexibel zeigen sich die Führungskräfte hingegen gegenüber möglichen internen Coaches. Nur die wenigsten der Befragten könnten sich eine Zusammenarbeit mit einem internen Coach vorstellen (insbesondere weibliche Führungskräfte und Führungskräfte U50). Die Mehrheit bevorzugt externe Coaches, insbesondere aus Gründen der Vertraulichkeit.

Grundsätzlich und für alle angesprochenen Aspekte ist die Beteiligung der Betroffenen bei der Erstellung, Gestaltung bzw. Modifikation eines Coaching-Angebotes wichtig. Eine solche Beteiligung führt nicht nur zu mehr Akzeptanz, sondern auch zu einer zeitigeren Nachfrage.

8 Ausblick

Die vorliegende Forschung konnte einen ersten Beitrag leisten, um Erkenntnisse bzgl. der Wirkung von Gestaltungsmerkmalen eines Coaching-Angebotes auf die Akzeptanz und Nachfrage von Führungskräften zu gewinnen.

Um die vorliegenden Forschungsergebnisse zu sichern, ist es jedoch nötig, eine größere Stichprobe zu ziehen, um die Reliabilität und Repräsentativität der Ergebnisse zu erhöhen. Dabei können, analog zum Vorgehen in dieser Arbeit, Experteninterviews geführt werden. Alternativ steht eine Befragung mittels eines Fragebogens zur Disposition, bei dem die Fragen aus den entwickelten Kategorien hergeleitet werden können.

Bei der vorliegenden, explorativen Untersuchung wurden die Führungskräfte bewusst nach den Merkmalen „Geschlecht“ und „Alter“ ausgewählt, um zu erforschen, wie sich diese Merkmale auf die Akzeptanz und Nachfrage des Angebotes auswirken. Aufgrund der kleinen Stichprobe mit nur zehn Probanden wurden die Merkmale jedoch isoliert voneinander ausgewertet. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf. Interessant ist dabei, inwieweit sich die Kombination der Merkmale „Geschlecht“ und „Alter“ auf die Akzeptanz und Nachfrage auswirkt und wie sich diese Ergebnisse von den bisher gesicherten Erkenntnissen abheben. Durch neu gewonnene Erkenntnisse könnten Kommunalverwaltungen geschlechter- und altersspezifische Anforderungen bei der adressatengerechten Angebotsgestaltung besser berücksichtigen.

Weiterhin ist es interessant, Unterschiede bei Akzeptanz und Nachfrage von Führungskräften zu erforschen, die in verschiedenen Hierarchieebenen tätig sind. Hierbei können Zusammenhänge zwischen der Hierarchieebene und der Durchdringung von Informationen und Wissen beleuchtet werden. In diesem Zusammenhang können auch mögliche Unterschiede bei Führungskräften, die in verschiedenen Organisationseinheiten tätig sind, untersucht werden. Neben Informations- und Wissensaspekten sind hier insbesondere subkulturelle Gesichtspunkte und deren Auswirkungen auf Akzeptanz und Nachfrage zu erforschen.

Anlagen

Anlage 1

Beiblatt zu den Interviewleitfäden

B – Bekanntheit und Wissen innerhalb der Organisation

- Definition Coaching:

Coaching ist eine individuelle, professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen in Organisationen.

Ziel von Coaching ist, dass der Gecoachte befähigt wird, mit neuen Situationen und unbekannten Problemen im beruflichen Kontext besser umgehen zu können.

C – Coaching-Bedarf

- Coaching-Anlässe:

- Reflexion und Verbesserung der Führungsfähigkeit
- Rollenwechsel
- Aufgabenveränderung
- Zeitmanagementprobleme
- widersprüchliche Ziele
- zur Erhöhung der Produktivität oder Effektivität
- Kompetenzentwicklung
- im Rahmen von Change-Prozessen
- Einführung anderer Arbeitsformen
- etc.

D - Akzeptanzfaktoren

- Coaching-Kriterien:
 - Freiwilligkeit/eigene Motivation
 - Vertraulichkeit zwischen Coach und Coachee
 - Transparenz (z. B. kein verdeckter Auftrag von Dritten; wie wird dokumentiert, berichtet und mit den Prozessergebnissen umgegangen)
 - Coaching-Image
 - etc.

E - Faktoren der Nachfrage

- Rahmenbedingungen für Coaching:
 - Kosten (Freizeit/Arbeitszeit, Eigenanteil, finanzielle Mittel müssen zur Verfügung stehen)
 - Zeit (wie viele Stunden werden zur Verfügung gestellt) und Zeitrahmen (innerhalb welches Zeitrahmens müssen die Stunden absolviert werden)
 - Ort (innerhalb/außerhalb der Organisation, Skype)
 - etc.
- Belohnung:
 - materiell: Geld, Status
 - immateriell Preise: Arbeitsinhalte, Aufstiegsmöglichkeiten, soziale Kommunikation, Stärkung der eigenen Position im System, Identifizierung als Potenzialträger
 - etc.

F – Ausgestaltung des Coaching-Angebotes

- Zugang:
 - Ablauf/Organisatorisches
 - Regulation

- Intern beschäftigte Coaches:

Ein oder mehrere Personen sind (u. a.) als Coach hauptberuflich in der Organisation angestellt.
- Extern engagierte Coaches:

Ein oder mehrere Coaches sind nicht in der Organisation angestellt, sondern freiberuflich tätig und nehmen bei Bedarf Aufträge der Organisation an.

Interviewleitfaden 1

A – Einstieg

- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen.
- Zunächst kurz zu mir: Neben meiner Anstellung bei der Stadtverwaltung Musterstadt im Fachbereich (*anonymisiert*) studiere ich seit September 2015 im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.
- Meine Masterthesis beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Coaching-Angebot gestaltet sein muss, damit es von Führungskräften in Kommunalverwaltungen akzeptiert und nachgefragt wird. Am Beispiel der Stadtverwaltung Musterstadt möchte ich untersuchen, welche Faktoren sich sowohl fördernd als auch hindernd auf die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching auswirken. Ziel der Arbeit ist es, der Stadt Musterstadt eine Empfehlung zu geben, wie ein bedarfsgerechtes Coaching-Angebot aussehen kann. Darüber hinaus möchte ich aus den gewonnenen Erkenntnisse allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von bedarfsgerechten Coaching-Angeboten für andere Kommunalverwaltungen entwickeln.
- Sie als Führungskraft sind die klassische Zielgruppe für Coaching. Aus diesem Grund sind Sie für mich ein/e wichtige/r Experte/in, um herauszufinden, welche Faktoren und Rahmenbedingungen für die Gewinnung von Akzeptanz und Nachfrage bei Coaching wichtig sind.
- Für das Interview habe ich ca. eine Stunde eingeplant.

- Das Gespräch behandle ich absolut vertraulich. Die Informationen, die Sie mir geben, werden unabhängig von Ihrem Namen ausgewertet. Die Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.
- Zur Erleichterung der Dokumentation möchte ich das Interview gern auf Tonband aufzeichnen. Sind Sie einverstanden?

B – Bekanntheit und Wissen innerhalb der Organisation

- Die Stadtverwaltung Musterstadt bietet Ihren Führungskräften ein Coaching-Angebot. In Musterstadt wird Coaching in Form von Gruppencoachings oder Einzelcoachings angeboten. Ich möchte mit Ihnen im Folgenden über das Einzelcoaching-Angebot sprechen.
 - Die Führungskräfte der Stadtverwaltung haben einen unterschiedlichen Kenntnisstand über das Einzelcoaching-Angebot und verfügen über ungleiches Wissen zu Coaching allgemein. Bevor wir mit den eigentlichen Fragen beginnen, möchte ich feststellen, welchen Wissensstand Sie über das Einzelcoaching-Angebot haben.
- a) Haben Sie vom Einzelcoaching-Angebot der Stadt schon mal gehört?
 - Falls nein: Zielgruppe 1
 - Falls ja: weiter zu Frage b)
 - b) Haben Sie das Einzelcoaching-Angebot der Stadt bereits genutzt?
 - Falls ja: Zielgruppe 3
 - Falls nein: weiter zu Frage c)
 - c) Können Sie mir bitte definieren, was Sie unter Coaching verstehen?
 - Falls nein: Zielgruppe 1
 - Falls ja: Zielgruppe 2

- Vielen Dank. Nun können wir ganz individuell, entsprechend Ihrem Wissensstand, mit den Fragen beginnen.
- Damit wir im Interview vom gleichen sprechen, möchte ich Ihnen vorab kurz meine Coaching-Definition mit möglichen Coaching-Anlässen vorstellen.

Unter Coaching versteht man eine individuelle, professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen in Organisationen. Ziel von Coaching ist, dass der Gecoachte befähigt wird, mit neuen Situationen und unbekannten Problemen im beruflichen Kontext besser umgehen zu können. Coaching kann beispielsweise zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, zur Bewältigung von Konflikten, bei der Übernahme neuer Aufgaben und zur eigenen Kompetenzentwicklung zum Einsatz kommen. Coaching ist freiwillig, vertraulich und findet auf Augenhöhe statt. Der Coach unterstützt den Gecoachten so, dass er eigene Lösungsansätze für seine Problemstellungen entwickeln kann.

- Damit Sie diese auch während unserem Gespräch nachlesen können, haben ich Ihnen u. a. die Definition und einige typische Anlässe auf diesem Beiblatt zusammengestellt (*gesamtes Beiblatt überreichen*).
- Lassen Sie uns nun mit der ersten Frage beginnen.

1. Wie kommt es, dass Sie noch nie etwas über das Einzelcoaching-Angebot gehört haben? / Wie kommt es, dass Sie nichts über das Einzelcoaching-Angebot wissen?
2. Wie könnte man erreichen, dass Sie und ggf. auch andere Betroffene ausreichend über das Einzelcoaching-Angebot der Stadt informiert werden?
 - Wie müssten man Coaching Ihrer Meinung nach bewerben? Warum?
 - Welche Informationskanäle müssten dafür eingesetzt werden?
3. Wer müsste Coaching Ihrer Meinung nach bewerben? Warum?

C – Coaching-Bedarf

4. Zu Beginn des Interviews habe ich Ihnen Ziele von Coaching sowie verschiedene Coaching-Anlässe genannt (*Anlässe kurz wiederholen, Verweis auf Beiblatt*).

Können Sie daraus einen Coaching-Bedarf für sich selbst ableiten?

- Wenn ja, welcher wäre das? Welche Themen würden Sie im Coaching besprechen?
5. Ist Ihnen durch meine Vorstellung des Coaching-Angebotes ggf. erst jetzt grundsätzlicher Bedarf bewusstgeworden?
- Wenn ja, welcher? Warum erst jetzt? Wenn nein, warum nicht?

D - Akzeptanzfaktoren

6. Welche Informationen müssen Ihnen als potenziellem Nutzer vorliegen, damit Coaching für Sie interessant wird?
7. Welche Kriterien müssten dem Coaching-Angebot zugrunde liegen, damit Sie das Angebot als positiv ansehen würden? (*Verweis auf Beiblatt und Kriterien beispielhaft nennen*)
8. Bei welchen Kriterien würden Sie das Angebot als negativ ansehen?
9. Inwieweit beurteilen Sie die gelebte Organisationskultur als förderlich bzw. hinderlich für die Nutzung von Coaching? Warum?
10. Wie müsste die Organisationskultur sein, damit Sie diese als förderlich für die Nutzung von Coaching ansehen?

E - Faktoren der Nachfrage

11. Welche Rahmenbedingungen müssten vorliegen, dass Sie das Einzelcoaching-Angebot in Anspruch nehmen? *(nur bei Bedarf: Verweis auf Beiblatt und Rahmenbedingungen beispielhaft nennen)*
- Was könnte für Sie zur Einladung werden?
 - Was könnte für Sie zur Barriere werden?
12. Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, die Nutzung von Coaching zu belohnen? *(nur bei Bedarf: Verweis auf Beiblatt)*
- Wenn ja, in welcher Form?
 - Wenn nein, warum nicht?
13. An welche Anlässe könnte bzw. sollte man Coaching knüpfen? Warum?

F – Ausgestaltung des Coaching-Angebotes

14. Wie sollte aus Ihrer Sicht der Zugang zum Coaching-Angebot gestaltet sein?
- Auf was kommt es Ihnen dabei an?
 - Wer sollte in den Prozess einbezogen werden (müssen)?
 - Was würden Sie als hinderlich sehen bzw. was würde sie gar abschrecken?

15. Wer sollte aus Ihrer Sicht für die Rolle als Coach in Frage kommen?

- Würden Sie Ihren Coach frei wählen wollen? Warum? Würden Sie das Angebot eher annehmen, wenn Sie die Auswahl zwischen mehreren Coaches (Pool) haben? Warum?
- Würden Sie Coaching nutzen, wenn Sie einen Coach zugeteilt bekommen? Warum?
- Bevorzugen Sie interne beschäftigte oder extern engagierte Coaches? Warum? (*Verweis aufs Beiblatt; erklären was darunter zu verstehen ist*)
- Ist es für Sie wichtig, welche Ausbildung der Coach hat? Warum? Warum nicht?
- Welche Erfahrungen muss der Coach aus Ihrer Sicht mitbringen?

G – Implementierung von Coaching

16. Wären Sie bei der Einführung des Coaching-Angebotes gern informiert oder einbezogen worden?

- Wenn ja, in welcher Form? Warum?
- Was hätte sich dadurch für Sie geändert?

H – Abschluss

17. Gibt es aus Ihrer Sicht Dinge, die wir noch nicht angesprochen haben?

I – Beendigung des Interviews

- Danksagung, Ausblick und Verabschiedung

Interviewleitfaden 2

A – Einstieg

- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen.
- Zunächst kurz zu mir: Neben meiner Anstellung bei der Stadtverwaltung Musterstadt im Fachbereich (*anonymisiert*) studiere ich seit September 2015 im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.
- Meine Masterthesis beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Coaching-Angebot gestaltet sein muss, damit es von Führungskräften in Kommunalverwaltungen akzeptiert und nachgefragt wird. Am Beispiel der Stadtverwaltung Musterstadt möchte ich untersuchen, welche Faktoren sich sowohl fördernd als auch hindernd auf die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching auswirken. Ziel der Arbeit ist es, der Stadt Musterstadt eine Empfehlung zu geben, wie ein bedarfsgerechtes Coaching-Angebot aussehen kann. Darüber hinaus möchte ich aus den gewonnenen Erkenntnisse allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von bedarfsgerechten Coaching-Angeboten für andere Kommunalverwaltungen entwickeln.
- Sie als Führungskraft sind die klassische Zielgruppe für Coaching. Aus diesem Grund sind Sie für mich ein/e wichtige/r Experte/in, um herauszufinden, welche Faktoren und Rahmenbedingungen für die Gewinnung von Akzeptanz und Nachfrage bei Coaching wichtig sind.
- Für das Interview habe ich ca. eine Stunde eingeplant.

- Das Gespräch behandle ich absolut vertraulich. Die Informationen, die Sie mir geben, werden unabhängig von Ihrem Namen ausgewertet. Die Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.
- Zur Erleichterung der Dokumentation möchte ich das Interview gern auf Tonband aufzeichnen. Sind Sie einverstanden?

B – Bekanntheit und Wissen innerhalb der Organisation

- Die Stadtverwaltung Musterstadt bietet Ihren Führungskräften ein Coaching-Angebot. In Musterstadt wird Coaching in Form von Gruppencoachings oder Einzelcoachings angeboten. Ich möchte mit Ihnen im Folgenden über das Einzelcoaching-Angebot sprechen.
- Die Führungskräfte der Stadtverwaltung haben einen unterschiedlichen Kenntnisstand über das Einzelcoaching-Angebot und verfügen über ungleiches Wissen zu Coaching allgemein. Bevor wir mit den eigentlichen Fragen beginnen, möchte ich feststellen, welchen Wissensstand Sie über das Einzelcoaching-Angebot haben.

d) Haben Sie vom Einzelcoaching-Angebot der Stadt schon mal gehört?

- Falls nein: Zielgruppe 1
- Falls ja: weiter zu Frage b)

e) Haben Sie das Einzelcoaching-Angebot der Stadt bereits genutzt?

- Falls ja: Zielgruppe 3
- Falls nein: weiter zu Frage c)

f) Können Sie mir bitte definieren, was Sie unter Coaching verstehen?

- Falls nein: Zielgruppe 1
- Falls ja: Zielgruppe 2

- Vielen Dank. Nun können wir ganz individuell, entsprechend Ihrem Wissensstand, mit den Fragen beginnen.
- Damit wir im Interview vom gleichen sprechen, möchte ich Ihnen vorab kurz meine Coaching-Definition und mögliche Coaching-Anlässe vorstellen.

Unter Coaching versteht man eine individuelle, professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen in Organisationen. Ziel von Coaching ist, dass der Gecoachte befähigt wird, mit neuen Situationen und unbekannten Problemen im beruflichen Kontext besser umgehen zu können. Coaching kann beispielsweise zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, zur Bewältigung von Konflikten, bei der Übernahme neuer Aufgaben und zur eigenen Kompetenzentwicklung zum Einsatz kommen. Coaching ist freiwillig, vertraulich und findet auf Augenhöhe statt. Der Coach unterstützt den Gecoachten so, dass er eigene Lösungsansätze für seine Problemstellungen entwickeln kann.

- Damit Sie dies auch während unserem Gespräch nachlesen können, haben ich Ihnen die Definition auf dem Beiblatt abgedruckt (*Seite 1 des Beiblattes überreichen*).
- Lassen Sie uns nun mit der ersten Frage beginnen.

1. Wie wurden Sie auf das Coaching-Angebot aufmerksam?
 - Welche Informationskanäle wurden dafür eingesetzt?
 - Welcher Informationskanal hat bei Ihnen am besten funktioniert? Warum?
2. Könnte man das Einzelcoaching-Angebot besser bewerben?
 - Wenn ja, wie? Welche Informationskanäle müssten dafür eingesetzt werden?
 - Wenn nein, warum nicht?
3. Wer müsste Coaching Ihrer Meinung nach bewerben? Warum?

C – Coaching-Bedarf

4. Welche Themen würden Sie im Einzelcoaching gern besprechen? Welchen Coaching-Bedarf haben Sie?
5. Trifft das bestehende Einzelcoaching-Angebot Ihren Bedarf? *(auf Antworten aus Frage 4 eingehen, ggf. weitere Beispiele nennen, z. B. zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, zur Bewältigung von Konflikten, bei der Übernahme neuer Aufgaben, zur eigenen Kompetenzentwicklung; bei Bedarf: Übergabe der Seite 2 des Beiblattes und Verweis darauf)*
 - Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?
 - Wenn nein, wie muss das Angebot aussehen, damit es Ihrem Bedarf gerecht wird?
6. Ist Ihnen durch Bekanntwerden des Coaching-Angebotes ein zusätzlicher Bedarf entstanden, den Sie zuvor nicht hatten?
 - Wenn ja, welcher? Warum erst mit dem Coaching-Angebot?

D – Akzeptanzfaktoren

7. Welchen Mehrwert bzw. Nutzen sehen Sie in dem Coaching-Angebot für sich als Führungskraft?
8. Wie beurteilen Sie die Kriterien, die dem Coaching-Angebot zugrunde liegen? *(bei Bedarf: Übergabe der Seite 3 des Beiblattes und Verweis darauf, Kriterien beispielhaft nennen)* Akzeptieren Sie die Kriterien?
 - Wenn ja, warum?
 - Wenn nein, warum nicht?
9. Welche Kriterien sehen Sie kritisch bzw. würden Sie gern ändern? Wie?
10. Welche weiteren Kriterien müssten dem Coaching-Angebot zugrunde liegen, damit Sie das Angebot als positiv ansehen würden?

11. Inwieweit beurteilen Sie die gelebte Organisationskultur als förderlich bzw. hinderlich für die Nutzung von Coaching? Warum?
12. Wie müsste die Organisationskultur sein, damit Sie diese als förderlich für die Nutzung von Coaching ansehen?

E - Faktoren der Nachfrage

13. Wie kommt es, dass Sie das Coaching-Angebot kennen, aber bisher nicht genutzt haben?
 - Was hindert Sie, das Angebot abzurufen? Was sind Barrieren?
14. Unter welchen Umständen würden Sie das Einzelcoaching-Angebot nachfragen? Was müsste passieren, damit Sie das Coaching-Angebot nachfragen? *(nur bei Bedarf: Verweis auf Seite 4 des Beiblattes und Rahmenbedingungen beispielhaft nennen)*
 - Was könnte für Sie zur Einladung werden?
15. Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, die Nutzung von Coaching zu belohnen? *(nur bei Bedarf: Verweis auf Seite 5 des Beiblattes)*
 - Wenn ja, in welcher Form?
 - Wenn nein, warum nicht?
16. Was ist aus Ihrer Sicht für die Nachfrage des Coaching-Angebotes entscheidend?
17. An welche Anlässe könnte bzw. sollte man Coaching knüpfen? Warum?

F – Ausgestaltung des Coaching-Angebotes

18. Wie bewerten Sie den Zugang zum Coaching-Angebot? *(bei Bedarf: Übergabe der Seite 6 des Beiblattes und Verweis darauf)*
19. Wie könnte der Zugang zum Coaching-Angebot erleichtert werden?
- Wer sollte in den Prozess einbezogen werden (müssen)?
 - Was würden Sie als hinderlich sehen bzw. was würde sie gar abschrecken?
20. Wer sollte aus Ihrer Sicht für die Rolle als Coach in Frage kommen?
- Würden Sie Ihren Coach frei wählen wollen? Warum?
 - Würden Sie Coaching nutzen, wenn Sie einen Coach zugeteilt bekommen? Warum?
 - Würden Sie das Angebot eher annehmen, wenn Sie die Auswahl zwischen mehreren Coaches (Pool) haben? Warum?
 - Bevorzugen Sie interne beschäftigte oder extern engagierte Coaches? Warum? *(erklären was darunter zu verstehen ist)*
 - Ist es für Sie wichtig, welche Ausbildung der Coach hat? Warum? Warum nicht?
 - Welche Erfahrungen muss der Coach aus Ihrer Sicht mitbringen?

G – Implementierung von Coaching

21. Wurden Sie bei der Einführung des Coaching-Angebotes informiert oder einbezogen? Falls ja, wie? In welcher Rolle, mit welcher Funktion?
- Falls Sie nicht einbezogen wurden: Wären Sie bei der Einführung des Coaching-Angebotes gern einbezogen worden? Wenn ja, in welcher Form? Warum?
 - Was hätte sich dadurch für Sie geändert?

H – Abschluss

22. Gibt es aus Ihrer Sicht Dinge, die wir noch nicht angesprochen haben?

I – Beendigung des Interviews

- Danksagung, Ausblick und Verabschiedung

Interviewleitfaden 3

A – Einstieg

- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen.
- Zunächst kurz zu mir: Neben meiner Anstellung bei der Stadtverwaltung Musterstadt im Fachbereich (*anonymisiert*) studiere ich seit September 2015 im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.
- Meine Masterthesis beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Coaching-Angebot gestaltet sein muss, damit es von Führungskräften in Kommunalverwaltungen akzeptiert und nachgefragt wird. Am Beispiel der Stadtverwaltung Musterstadt möchte ich untersuchen, welche Faktoren sich sowohl fördernd als auch hindernd auf die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching auswirken. Ziel der Arbeit ist es, der Stadt Musterstadt eine Empfehlung zu geben, wie ein bedarfsgerechtes Coaching-Angebot aussehen kann. Darüber hinaus möchte ich aus den gewonnenen Erkenntnisse allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von bedarfsgerechten Coaching-Angeboten für andere Kommunalverwaltungen entwickeln.
- Sie als Führungskraft sind die klassische Zielgruppe für Coaching. Aus diesem Grund sind Sie für mich ein/e wichtige/r Experte/in, um herauszufinden, welche Faktoren und Rahmenbedingungen für die Gewinnung von Akzeptanz und Nachfrage bei Coaching wichtig sind.
- Für das Interview habe ich ca. eine Stunde eingeplant.

- Das Gespräch behandle ich absolut vertraulich. Die Informationen, die Sie mir geben, werden unabhängig von Ihrem Namen ausgewertet. Die Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.
- Zur Erleichterung der Dokumentation möchte ich das Interview gern auf Tonband aufzeichnen. Sind Sie einverstanden?

B – Bekanntheit und Wissen innerhalb der Organisation

- Die Stadtverwaltung Musterstadt bietet Ihren Führungskräften ein Coaching-Angebot. In Musterstadt wird Coaching in Form von Gruppencoachings oder Einzelcoachings angeboten. Ich möchte mit Ihnen im Folgenden über das Einzelcoaching-Angebot sprechen.
- Die Führungskräfte der Stadtverwaltung haben einen unterschiedlichen Kenntnisstand über das Einzelcoaching-Angebot und verfügen über ungleiches Wissen zu Coaching allgemein. Bevor wir mit den eigentlichen Fragen beginnen, möchte ich feststellen, welchen Wissensstand Sie über das Einzelcoaching-Angebot haben.

g) Haben Sie vom Einzelcoaching-Angebot der Stadt schon mal gehört?

- Falls nein: Zielgruppe 1
- Falls ja: weiter zu Frage b)

h) Haben Sie das Einzelcoaching-Angebot der Stadt bereits genutzt?

- Falls ja: Zielgruppe 3
- Falls nein: weiter zu Frage c)

i) Können Sie mir bitte definieren, was Sie unter Coaching verstehen?

- Falls nein: Zielgruppe 1
- Falls ja: Zielgruppe 2

- Vielen Dank. Nun können wir ganz individuell, entsprechend Ihrem Wissensstand, mit den Fragen beginnen.
- Lassen Sie uns nun mit der ersten Frage beginnen.

1. Wie wurden Sie auf das Einzelcoaching-Angebot aufmerksam?
 - Welche Informationskanäle wurden dafür eingesetzt?
 - Welcher Informationskanal hat bei Ihnen am besten funktioniert? Warum?
2. Könnte man das Einzelcoaching-Angebot besser bewerben?
 - Wenn ja, wie?
 - Welche Informationskanäle müssten dafür eingesetzt werden?
 - Wenn nein, warum nicht?
3. Wer müsste Coaching Ihrer Meinung nach bewerben? Warum?

C – Coaching-Bedarf

4. Welche Themen besprechen Sie im Einzelcoaching? Welchen Coaching-Bedarf haben Sie?
5. Entspricht das wahrgenommene Einzelcoaching-Angebot Ihrem Bedarf?
 (*auf Antworten aus Frage 4 eingehen, ggf. weitere Beispiele nennen, z. B. zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, zur Bewältigung von Konflikten, bei der Übernahme neuer Aufgaben, zur eigenen Kompetenzentwicklung; bei Bedarf: Übergabe der Seite 1 des Beiblattes und Verweis darauf*)
 - Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?

6. Ist Ihnen durch Bekanntwerden des Coaching-Angebotes ein zusätzlicher Bedarf entstanden, den Sie zuvor nicht hatten?
- Wenn ja, welcher? Warum erst mit dem Coaching-Angebot?

D – Akzeptanzfaktoren

7. Was hat Coaching für Sie interessant gemacht? Warum haben Sie sich näher damit beschäftigt?
8. Hat sich durch das Coaching ein Mehrwert bzw. Nutzen für Sie eingestellt?
- Wenn ja, welcher?
 - War dieser Nutzen auch schon vor dem ersten Coaching absehbar?
9. Wie beurteilen Sie die Kriterien, die dem Coaching-Angebot zugrunde liegen? *(bei Bedarf: Übergabe der Seite 2 des Beiblattes und Verweis darauf)*
- Sind diese akzeptanzförderlich/-hinderlich?
10. Gibt es Kriterien, die Sie kritisch sehen bzw. gern ändern würden?
- Wenn ja, welche? Wie?
11. Inwieweit beurteilen Sie die gelebte Organisationskultur als förderlich bzw. hinderlich für die Nutzung von Coaching? Warum?

E - Faktoren der Nachfrage

12. Was war für Sie ausschlaggebend, das Coaching-Angebot zu nutzen?
- Was waren Einladungen dafür?
13. Unter welchen Umständen würden Sie Einzelcoaching nicht mehr nachfragen? Was könnte für Sie zur Barriere werden? *(bei Bedarf: Übergabe der Seite 3 des Beiblattes und Verweis darauf)*

14. Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, die Nutzung von Coaching zu belohnen? (bei Bedarf: *Übergabe der Seite 4 des Beiblattes und Verweis darauf*)

- Wenn ja, in welcher Form?
- Wenn nein, warum nicht?

15. Was ist aus Ihrer Sicht für die Nachfrage des Coaching-Angebotes entscheidend?

16. An welche Anlässe könnte bzw. sollte man Coaching knüpfen? Warum?

F – Ausgestaltung des Coaching-Angebotes

17. Wie bewerten Sie den Zugang zum Coaching-Angebot? (bei Bedarf: *Übergabe der Seite 5 des Beiblattes und Verweis darauf*)

18. Wie könnte der Zugang zum Coaching-Angebot erleichtert werden?

- Wer sollte in den Prozess einbezogen werden (müssen)?
- Was würden Sie als hinderlich sehen bzw. was würde sie gar abschrecken?

19. Wie oft nehmen Sie Coaching in Anspruch? Warum?

- Sind Sie mit dem Intervall zufrieden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht? Was würden Sie ändern?

20. Konnten Sie sich Ihren Coach frei wählen?

- Falls ja, welche Auswahl hatten Sie?
- Was würde sich für Sie ändern, wenn man Ihnen einen Coach zuteilen würde? Würden Sie Coaching weiterhin nutzen? Warum? Warum nicht?

21. Wer sollte aus Ihrer Sicht für die Rolle als Coach in Frage kommen?

- Bevorzugen Sie interne beschäftigte oder extern engagierte Coaches?
Warum?
- Was würde sich für Sie ändern, wenn Sie in Zukunft mit einem internen/externen (*abhängig von der Antwort*) Coach arbeiten müssten?
- Ist es für Sie wichtig, welche Ausbildung der Coach hat? Warum?
Warum nicht?
- Welche Erfahrungen muss der Coach aus Ihrer Sicht mitbringen?

G – Implementierung von Coaching

22. Wurden Sie bei der Einführung des Coaching-Angebotes informiert oder einbezogen? Falls ja, wie? In welcher Rolle, mit welcher Funktion?

- Falls Sie nicht einbezogen wurden: Wären Sie bei der Einführung des Coaching-Angebotes gern einbezogen worden? Wenn ja, in welcher Form? Warum?
- Was hätte sich dadurch für Sie geändert?

H – Abschluss

23. Gibt es aus Ihrer Sicht Dinge, die wir noch nicht angesprochen haben?

I – Beendigung des Interviews

- Danksagung, Ausblick und Verabschiedung

E-Mail-Vorlage zur Bestätigung der Interviewtermine

Sehr geehrte/r

zunächst noch einmal vielen Dank, dass Sie mir im Rahmen meiner Masterthesis für ein Interview zur Verfügung stehen. Wie bereits telefonisch besprochen, sende ich Ihnen in dieser E-Mail die wichtigsten Informationen zu unserem Interview.

Um was geht es?

Im Rahmen meiner Masterthesis beschäftige ich mich mit der Fragestellung, wie ein Coaching-Angebot gestaltet sein muss, damit es von Führungskräften in Kommunalverwaltungen akzeptiert und nachgefragt wird. Am Beispiel der Stadtverwaltung Musterstadt möchte ich untersuchen, welche Faktoren sich sowohl fördernd als auch hindernd auf die Akzeptanz und Nachfrage von Coaching auswirken.

Coaching unterstützt Führungskräfte u. a. kritische Situationen zu reflektieren, Herausforderungen zu bewältigen und Kompetenzen zu entwickeln. Ziel der Arbeit ist es, der Stadt Musterstadt eine Empfehlung zu geben, wie ein bedarfsgerechtes Coaching-Angebot aussehen kann. Darüber hinaus möchte ich aus den gewonnenen Erkenntnissen allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von bedarfsgerechten Coaching-Angeboten für andere Kommunalverwaltungen entwickeln.

Wesentlicher Bestandteil meiner Forschungsarbeit sind Experteninterviews mit Führungskräften der Stadt Musterstadt. Die für meine Stichprobe gewählten Führungskräfte haben seither unterschiedliche Berührungspunkte mit dem Thema Coaching gehabt.

Zum Ablauf

Für das Interview ist ca. eine Stunde vorgesehen. Die Auswertung der Daten wird anonym durchgeführt. Die Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen. Die Verwendung der Daten erfolgt ausschließlich für wissenschaftliche

Zwecke. Zur Dokumentation des Interviews möchte ich gerne ein Tonbandgerät verwenden.

Ich freue mich auf unser Gespräch am (...). Für Rückfragen stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Steven Sonnet

E-Mail-Vorlage zur Vorbereitung der Interviewteilnehmer

Sehr geehrte/r

in drei Tagen findet unser Interview über das Einzelcoaching-Angebot der Stadt Musterstadt statt.

Damit Sie sich auf das Interview vorbereiten können, möchte ich Ihnen vorab die zu besprechenden Themenfelder mitteilen:

- Coaching-Bedarf
- Akzeptanz(-faktoren) von Coaching
- Nachfrage(-faktoren) von Coaching
- Ausgestaltung des Coaching-Angebotes
- Einführung des Coaching-Angebotes.

Ich freue mich auf unser Gespräch. Für Rückfragen stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Steven Sonnet

Zuweisung zur Stichprobe (blanko)

Kriterien	erfüllt	
	ja	nein
Beratungsprozess, Begleitung bei einem selbstgewählten Thema		
Chance das eigene Verhalten zu ändern		
Kompetenzentwicklung		
meist im beruflichen Kontext		

Aufgrund der Erfüllung von _____ **von vier** Kriterien der Definition wird der Interviewpartner **I** _____ der Stichprobe _____ zugewiesen

Zuweisung zur Stichprobe – I6

Kriterien	erfüllt	
	ja	nein
Beratungsprozess, Begleitung bei einem selbstgewählten Thema	x	
Chance das eigene Verhalten zu ändern		x
Kompetenzentwicklung		x
meist im beruflichen Kontext	x	

Aufgrund der Erfüllung von ***zwei von vier*** Kriterien der Definition wird der Interviewpartner **I6** der Stichprobe **2** zugewiesen

Zuweisung zur Stichprobe – I7

Kriterien	erfüllt	
	ja	nein
Beratungsprozess, Begleitung bei einem selbstgewählten Thema		x
Chance das eigene Verhalten zu ändern	x	
Kompetenzentwicklung		x
meist im beruflichen Kontext	x	

Aufgrund der Erfüllung von ***zwei von vier*** Kriterien der Definition wird der Interviewpartner **I7** der Stichprobe **2** zugewiesen

Zuweisung zur Stichprobe – I9

Kriterien	erfüllt	
	ja	nein
Beratungsprozess, Begleitung bei einem selbstgewählten Thema	x	
Chance das eigene Verhalten zu ändern		x
Kompetenzentwicklung	x	
meist im beruflichen Kontext		x

Aufgrund der Erfüllung von ***zwei von vier*** Kriterien der Definition wird der Interviewpartner **I9** der Stichprobe **2** zugewiesen

Bezeichnung der Kategorien (Gesamtübersicht)

Kategorie	Bezeichnung Stichprobe 1	Bezeichnung Stichprobe 2	Bezeichnung Stichprobe 3
1	Nichtnutzung von Coaching	Nichtnutzung von Coaching	Bekanntheit von Coaching
2	Bewerbung von Coaching	Bewerbung von Coaching	Bewerbung von Coaching
3	Coaching-Bedarf/-Anlässe	Coaching-Bedarf/-Anlässe	Coaching-Bedarf/-Anlässe
4	Transparenz/ Informationen	Transparenz/ Informationen	Interesse an Coaching
5	Coaching-Kriterien	Coaching-Kriterien	Coaching-Kriterien
6	Coaching-Image	Coaching-Image	Coaching-Image
7	Organisationskultur	Organisationskultur	Organisationskultur
8	Nachfragefaktoren	Nachfragefaktoren	Nachfragefaktoren
9	Belohnung	Belohnung	Belohnung
10	Coaching-Prozess	Coaching-Prozess	Coaching-Prozess
11	Coach	Coach	Coach
12	Beteiligung	Beteiligung	Beteiligung
13	Schlechte Umsetzung	Mehrwert	Mehrwert
14			Akzeptanz und Bekanntheit ist in der Breite der Belegschaft nicht vorhanden.

Quantitative Auswertung

Auszählung der Antworten

Kategorie	Antw. insg.	verteilt nach Geschlecht		verteilt nach Alter		verteilt nach Stichprobe		
		Mann (60%)	Frau (40%)	U50 (50%)	Ü50 (50%)	Stichprobe 1 (40%)	Stichprobe 2 (30%)	Stichprobe 3 (30%)
K'1								
K'2	59	35	24	29	30	20	17	22
K'2 gewichtet		29	30	29	30	25	28	37
K'3	74	49	25	40	34	23	23	28
K'3 gewichtet		41	31	40	34	29	38	46
K'4								

K'5	32	21	11	15	17	8	12	12
K'5 gewichtet		17	14	15	17	10	20	20
K'6	12	5	7	7	5	5	4	3
K'6 gewichtet		4	9	7	5	6	7	5
K'7	24	16	8	10	14	4	8	12
K'7 gewichtet		13	10	10	14	5	13	20
K'8	71	41	30	43	28	31	21	19
K'8 gewichtet		34	38	43	28	39	35	32
K'9	10	6	4	5	5	3	3	4
K'9 gewichtet		5	5	5	5	4	5	7
K'10	41	28	13	23	18	12	13	16
K'10 gewichtet		23	16	23	18	15	22	27
K'11	51	35	16	23	28	13	10	28
K'11 gewichtet		29	20	23	28	16	17	46
K'12	11	8	3	4	7	4	2	5
K'12 gewichtet		7	4	4	7	5	3	8

K'13								
K'14								
Gesamt:	385	244	141	199	186	123	113	149
Gesamt gewichtet:		203	176			154	188	247

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., 2010.

Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 3. Aufl., 2006.

Banscherus, Ulf: Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick, 2013.

Baumgartl, Susanne: Mitarbeiter/-innen- und Führungskräfteentwicklung bei der Stadtverwaltung Ulm, in: Gourmelon, Andreas/Mross, Michael (Hrsg.): Führung im öffentlichen Sektor, 1. Aufl., 2010, S. 42–53.

Berninger-Schäfer, Elke R.: Orientierung im Coaching, 2011.

Bollhöfer, Gabriele: Praxis des organisationsinternen Coachings, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2011, Nr. 1, S. 97–107.

Böning, Uwe: Bedarf an persönlicher Beratung wächst, in: management & training, 2000, Nr. 4, S. 10–14.

Böning, Uwe/Fritschle-Böning, Brigitte: Coaching fürs Business. Was Coaches Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, 2005.

Böning, Uwe/Fritschle, Brigitte/Hoppenrath, Matthias: "Marketing für Coaches: Pfui Teufel?", in: Stephan, Michael/Gross, Peter P. (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis, 1. Aufl., 2011, S. 49–78.

Borck, Markus: Coaching für erfahrene ältere Führungskräfte, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2015, Nr. 3, S. 249–262.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., 2006.

Bresser, Frank: Coaching erfolgreich implementieren. INTERNATIONAL ERFORSCHT, in: managerSeminare, 2006, Nr. 96, S. 66–73.

Collatz, Annelen: Top-Manager coachen, in: Triebel, Claas/Heller, Jutta/Hauser, Bernhard (Hrsg.): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt, 2016, S. 107–120.

Deutscher Bundesverband Coaching e. V.: Definition Coaching, <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html> [27.11.2017].

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen/Pöschl, Sandra: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., 2016.

Eberle, Astrid/Racky, Sabine: Untersuchung der Akzeptanz von Personal- und Zielvereinbarungsgesprächen, 2004.

Eichhorn, Annelie: Internes Coaching - Implementierung am Klinikum der J.W. Goethe-Universität Frankfurt am Main, in: Stephan, Michael/Gross, Peter P. (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis, 1. Aufl., 2011, S. 277–293.

Esse, Thorsten: Wie den strukturell bedingten Herausforderungen des Internen Coachings begegnet werden kann, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2011, Nr. 2, S. 173–180.

Freudenthaler, Alfred: Coaching von Führungskräften ab 55. Ein Praxisbericht, in: Coaching Magazin, 2016, Nr. 1.

Gabler **Wirtschaftslexikon:** Bedarf,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/194/bedarf-v7.html> [27.11.2017].

Gasteiger, Rosina M.: Laufbahnentwicklung und -beratung. Berufliche Entwicklung begleiten und fördern, 2014.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., 2010.

Grafe, Klaus/Krassnitzer, Heike: SAP - internes Coaching, in: Stephan, Michael/Gross, Peter P. (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis, 1. Aufl., 2011, S. 199–218.

Greif, Siegfried: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, 2008.

Grewe, Alexander: Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen Konzept und Gestaltungsempfehlungen, 4. Aufl., 2012.

Häcker, Hartmut/Stapf, Kurt-H.: Dorsch psychologisches Wörterbuch. 15. Aufl., 2009.

Heidemann, Winfried: Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln, 2012.

Jechle, Thomas: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Needs assessment in further education, 1994.

Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2014.

Kaul, Christine: Implementierung von Coaching bei Volkswagen, in: Stephan, Michael/Gross, Peter P. (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis, 1. Aufl., 2011, S. 35–48.

Kliche, Thomas: Wie bekomme ich neue Ansätze in die Praxis? Erfolgsfaktoren für die Verbreitung, Einführung und Verstetigung von Innovationen, in: Möbius, Thomas/Friedrich, Sibylle (Hrsg.): Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich, 1. Aufl., 2010, S. 127–140.

Kniep-Taha, Dagmar/Lukas, Susanne: Coaching im öffentlichen Sektor: Anlässe, Ziele, Organisation, in: Gourmelon, Andreas/Mross, Michael (Hrsg.): Führung im öffentlichen Sektor, 1. Aufl., 2010, S. 54–68.

Krcizek, Regina/Kühl, Wolfgang: Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2008, Nr. 1, S. 55–68.

Kurz, Simone E.: Implementierung von Einzel-Coachings im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungs-Programms in der öffentlichen Verwaltung, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2013, Nr. 2, S. 205–216.

Lärm, Uta: „Abschied und Bleiben“. Life-Coaching älterer Führungskräfte, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2015, Nr. 3, S. 263–276.

Limpächer, Stephan/Limpächer, Martina: Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit vs. Vertraglichkeit, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2003, Nr. 3, S. 61–66.

Loebe, Herbert/Döring, Ottmar: Bildungsbedarfsanalyse, 2007.

Looss, Wolfgang: Unter vier Augen. Coaching für Manager, 2002.

Mallich, Katharina/Gutiérrez-Lobos, Karin: Coaching in der Führungskräfteentwicklung – ein Literaturüberblick, in: Psychologie in Österreich, 2009, Nr. 4, S. 284–290.

Mankiw, Nicholas Gregory/Taylor, Mark P./Herrmann, Marco: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 6. Aufl., 2016.

Matys, Erwin: Praxishandbuch Produktmanagement. Grundlagen und Instrumente, 6. Aufl., 2013.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., 2010.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12. Aufl., 2015.

Menges, Ulrich: Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential, Universität Düsseldorf, Dissertation, 2000.

Mollbach, Achim/Meifert, Matthias T.: Management-Coaching. Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg bringen können, 1. Aufl., 2013.

Offermanns, Martina/Steinhübel, Andreas: Coachingwissen für Personalverantwortliche, 2006.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Zahlen, Daten, Fakten, <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Oeffentlicher-Dienst/2016-03-21-zahlen-daten-fakten.html> [27.11.2017].

Quendt, Johanna/Oellerich, Katrin: „Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen“, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2016, Nr. 1, S. 59–74.

Rauen, Christopher: Coaching, 3. Aufl., 2014.

Rauen, Christopher: Coaching-Definitionen, <https://www.coaching-report.de/definition-coaching> [11.10.2017].

Rauen, Christopher: Implementierung von organisationsinternen Coaching-Programmen, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2004, Nr. 3, S. 209–220.

Reiß, Michael: Instrumente der Implementierung, in: Reiß, Michael (Hrsg.): Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse, 1997, S. 91–108.

Rheinberg, Falko: Intrinsische Motivation, in: Brandstätter, Veronika/Otto, Jürgen H./Bengel, Jürgen (Hrsg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion, 2009, S. 258–265.

Risku, Hanna/Windhager, Florian/Mayr, Eva: Ein Hammer für eine Schraube? Angepasste Weiterbildung in Organisationen - Eine Frage von Kultur, Kognition und Technologie, in: Risku, Hanna/Peschl, Markus (Hrsg.): Kognition und Technologie im kooperativen Lernen. Vom Wissenstransfer zur Knowledge Creation, 1. Aufl., 2010.

Rudolph, Udo: Erwartung und Anreiz, in: Brandstätter, Veronika/Otto, Jürgen H./Bengel, Jürgen (Hrsg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion, 2009, S. 21–28.

Schermuly, Carsten/Graßmann, Carolin: Erfolgreicher Einsatz von Coaching in der Führungskräfteentwicklung, in: Felfe, Jörg/Dick, Rolf van (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, 2016, S. 129–140.

Schmid, Katrin/Wilke, Peter: Branchenanalyse kommunale Verwaltung - Zwischen Finanzrestriktionen und veränderten Arbeitsanforderungen – welche Trends bestimmen die Beschäftigungsentwicklung in der kommunalen Verwaltung?, 2016.

Schneider, Claudia: Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, in: Dialog – Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, 2011, Nr. 24, S. 14–15.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., 2014.

Scholer, Stefan: Internes Coaching: Die Stadt München baut auf Kompetenz im eigenen Haus, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2011, Nr. 3, S. 56–58.

Schreyögg, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 6. Aufl., 2003.

Schreyögg, Astrid/Schmidt-Lellek, Christoph (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach, 2015.

Schreyögg, Georg: Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, 2. Aufl., 2016.

Schwertl, Walter: Das Erstgespräch: Fragen zu Anliegen und Auftrag. Ein Coaching-Tool von Dr. Walter Schwertl, in: Das Coaching-Magazin, 2011, Nr. 4.

SDI-Research: Bedarf, <http://www.sdi-research.at/lexikon/bedarf.html> [27.11.2017].

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Pressemitteilung 157/2016. Öffentlicher Dienst: 2 Prozent mehr Personal im kommunalen Bereich, <http://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2016157> [27.11.2017].

Stephan, Michael/Gross, Paul-Peter: Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht - Ergebnisse der Marburger Coaching Studie 2009, in: Stephan, Michael/Gross, Peter P. (Hrsg.): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis, 1. Aufl., 2011, S. 3–34.

Stephan, Michael/Gross, Peter-Paul/Hildebrandt, Norbert: Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen, 2010.

Tag, Joachim: Coaching in der Verwaltung. Eine Studie zur Akzeptanz eines neuen Beratungsangebots, in: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, 2000, Nr. 1, S. 33–48.

Thommen, Jean-Paul: Coaching. Modewort oder modernes Managementinstrument?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 2005, Nr. 2, S. 64–70.

Tonhäuser, Cornelia: Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen, Universität Erfurt, Dissertation, 2009.

Turck, Daniela/Faerber, Yvonne/Zielke, Christian: Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, 2007.

Vogelauer, Werner: Der Coaching-Prozess. Die Phasen und ihre praktische Umsetzung, in: Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, 5. Aufl., 2005, S. 29–41.

Vogelauer, Werner: Coaching spürt keine Krise – vermehrte Nachfrage – steigende Professionalität. Coaching-Befragung der Trigon Entwicklungsberatung 2010, http://www.trigon.at/aktuelles/pdf/downloads/Coaching_Befragung_2010.pdf [16.09.2017].

von Rosenstiel, Lutz/Neumann, Peter: Motivation von Anbietern und Nachfragern, in: Brandstätter, Veronika/Otto, Jürgen H./Bengel, Jürgen (Hrsg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion, 2009, S. 360–368.

von Sassen, Hans/Vogelauer, Werner: Coaching - ganzheitlich gesehen. Voraussetzungen - Konzepte - Praxisergebnisse, in: Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, 5. Aufl., 2005, S. 1–28.

Weisensee, Hanne: Mode oder Mehrwert? Coaching in der Verwaltung kann eine wertvolle Unterstützung sein, in: PUBLICUS, 2016, 03/2016.

Weitzel, Franziska/Wendt, Nadine/Zimmermann, Achim: Chefsache Weiterbildung. So fördern Sie Ihre Mitarbeiter, 2017.

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

Datum

Unterschrift